

Hotellialan opiskelijoiden käsityksiä työnantajamaineesta ja sen merkityksestä

Salla Vaateri

| | |
|---|--|
| Tekijä Salla Vaateri | |
| Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko Hotellialan opiskelijoiden käsityksiä työnantajamaineesta ja sen merkityksestä | Sivu- ja liitesivumäärä 43+1 |
| <p>Nykypäivän työvoimatilanteessa työnantajamaineen merkitys kasvaa jatkuvasti, kun työnantajien taistelu parhaista työntekijöistä kiihtyy. Työnantajamaineen kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, koska se vaikuttaa rekrytointiin, työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen tekemään tulokseen. Työnantajamainetta ei voida koskaan täysin hallita, mutta sen kehittämällä saadaan aikaan yritykselle merkityksellistä kilpailuetua.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on työnantajamaine hotellialan opiskelijoiden näkökulmasta. Työnantajamaine kuvaa sitä, kuinka houkuttelevana työnhakijat kokevat yrityksen. Työnantajamainetta tutkittaessa otetaan huomioon maineen ja maineen johtamisen käsitteet. Tutkimuksessa käsitellään työnantajamaineen merkitystä ja kehittämistä hotellissa työskentelevien alan opiskelijoiden näkökulmasta. Työn tavoitteena on tutkia opiskelijoiden käsityksiä työnantajamaineesta ja tuottaa kehitysideoita yritysten työnantajamaineen kehittämiseen. Työllä ei ole toimeksiantajaa, koska tutkimuksen tulosten halutaan palvelevan myös muiden alojen työnantajia, jotka ovat kiinnostuneita työnantajamaineensa kehittamisestä. Työ toteutettiin maalisi- ja huhtikuun 2016 aikana.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Työnantajamainetta tutkitaan työssä ryhmähaastatteluin toteutettujen teemahaastattelujen ja jo olemassa olevan teoretiedon perusteella. Kaikki haastateltavat ovat hotellissa työskenteleviä alan opiskelijoita, jotka ovat opintojensa loppupuolella. Työ rajattiin työnantajamaineeseen hotellialalla, koska tämän tutkimuksen tekijä opiskelee hotellialaa ja haastateltavien valinta yhdeltä alalta edesauttaa ryhmähaastattelujen sujuvuutta ja haastattelun tulosten kattavuutta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työnantajamaine ja sen kehittäminen ovat tärkeitä yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä alalla kuin alalla. Työnantajamaine muodostuu työpaikan omien nykyisten ja entisten työntekijöiden puheiden perusteella. Tämän myötä työntekijöiden rooli työnantajamaineen rakentajina korostuu tutkimuksessa usein kohdin. Työnantajamaineen kehittämisen tärkeys korostuu yrityksen toiminnassa jatkuvasti, sillä hyvä työnantajamaine vetää puoleensa parhaita työnhakijoita, vähentää vaihtuvuutta, ja hyvä työnantajamaine saattaa jopa pienentää palkkauskustannuksia. Toteutettujen ryhmähaastattelujen perusteella saavutettiin tietoa, jonka avulla työnantajat voivat ryhtyä työnantajamaineensa kehittämiseen.</p> | |
| Asiasanat maine, maineenhallinta, majoitusala, hotelliala, mielikuvat | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Majoitusala työnantajana..... | 3 |
| 2.1 | Toimialan piirteet..... | 3 |
| 2.2 | Alakohtaiset haasteet..... | 4 |
| 3 | Työnantajamaine..... | 7 |
| 3.1 | Maine | 7 |
| 3.2 | Maineen johtaminen..... | 10 |
| 3.3 | Työnantajamaineen rakentuminen | 12 |
| 3.4 | Työnantajamaineen tekijät | 14 |
| 3.5 | Työnantajamaineen merkitys | 15 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät | 18 |
| 4.1 | Ryhmähaastattelu | 18 |
| 4.2 | Haastatteluiden toteuttaminen..... | 19 |
| 4.3 | Analyysimenetelmä | 21 |
| 5 | Tulokset | 23 |
| 5.1 | Käsityksiä maineesta, imagosta ja brändistä..... | 23 |
| 5.2 | Käsityksiä työnantajamaineen rakentumisesta | 23 |
| 5.3 | Työnantajamaineen tärkeimmät tekijät..... | 25 |
| 5.4 | Työnantajamaineen vaikutus sitoutumiseen ja rekrytointiin | 28 |
| 5.5 | Työnantajamaineeseen vaikuttaminen | 29 |
| 5.6 | Työnantajamaineen kehittäminen | 31 |
| 6 | Pohdinta..... | 34 |
| 6.1 | Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset..... | 34 |
| 6.2 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 36 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 37 |
| 6.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi..... | 38 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet..... | 44 |
| | Liite 1. Haastattelun runko..... | 44 |

1 Johdanto

Työnantajamaine kuvaa, kuinka houkuttelevana ja kiinnostavana työnhakijat näkevät yrityksen. Se rakentuu kuullun tiedon ja kokemusten perusteella. Työnantajamaineen tavoitteena on houkutella yritykseen parhaita ja osaavinta henkilöstöä sekä saada aikaan sen maineen tunnettavuutta (Juholin 2008, 284). Nykypäivänä ei enää riitä, että yritys on hyvä työnantaja, vaan yrityksellä tulee olla myös hyvä työnantajamaine.

Työnantajamaine on aiheena ajankohtainen, sillä yritysten maineen tärkeys on korostunut viime vuosina. Kilpailu työvoimasta kiristyy jatkuvasti Suomen väestön ikärakenteen myötä. Yritykset haluavat olla vetovoimaisia sidosryhmiensä silmissä ja näyttää houkuttelevilta parhaiden työntekijöiden rekrytoimiseksi. (Aula & Heinonen 2002, 64.) Nykypäivän työnhakijat ovat kiinnostuneita monesta muustakin asiasta kuin palkasta ja etenemismahdollisuuksista. Halutaan tietää myös työn joustavuudesta, alan imagosta ja yrityksen arvoista ja niiden sopivuudesta työntekijän omiin arvoihin. (Pitkänen 2001, 76.) Toisaalta T-Media Oyj:n (2015) Työnantajakuva 2015 -tutkimuksen mukaan kiinnostavien työtehtävien ja palkan tärkeys työpaikkaa valitessa on noussut, mutta työilmapiirin merkitys on jatkuvasti työpaikan valintakriteerien kärkipäässä.

Myös työntekijöiden uskollisuudesta on tullut tärkeä puheenaihe, sillä jatkuva vaihtuvuus rasittaa yritystä ja työnantajat tavoittelevatkin laadukkaita ja organisaatioon sitoutuvia työntekijöitä (Juholin 2008, 274). Hepburnin (2005) mukaan työnhakijat ovat valikoivampia työnhaussa ja valitun työn merkitys yksilölle on kasvanut. Koska työntekijät valitsevat työpaikkansa sen toiminnan ja siitä tehtyjen arvioiden perusteella, työnantajamaineen kehittämisen tärkeys korostuu (Kelly Services 2011).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hotellialan opiskelijoiden käsityksiä työnantajamaineesta ja kuinka tärkeänä o pitävät työnantajamainetta. Työn avulla saavutetaan tietoa, jonka avulla yritykset voivat kehittää omaa työnantajamainettaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa kuinka työnantajamaine vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan, ja esittää kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää työnantajamaineen kehittämisessä hotellialan lisäksi myös muilla toimialoilla.

Tutkimus koostuu työn keskeiset käsitteet esittelevästä teoriaosasta ja tutkimusosasta, jossa käydään läpi työn toteutusta ja sen menetelmiä. Teoriaosan tieto on kerätty kirjallaisista ja sähköisistä lähteistä. Teoriaosan kirjoittamiseen hyödynnettiin kahden eri kirjaston valikoimaa, koulun tarjoamaa sähköistä artikkelitietoperustaa sekä internetiä. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa perehdytään majoitusalaan sen pääpiirteiden ja haastei-

den kautta. Tästä jatketaan mainetta käsittelevään lukuun, jossa käydään ensin läpi maineen rakentumista ja johtamista. Saman luvun viimeisissä kappaleissa syvennytään teoriaosan pääaiheeseen, työnantajamaineeseen ja sen kehittämiseen. Työnantajamaineen käsitettä on tutkittu paljon, mutta se kaipaa tämän tutkimuksen kaltaiseen tarkasteluun tuekseen maineen ja maineen johtamisen käsitteet. Näiden käsitteiden avulla työnantajamaineen tarkastelua syvennetään ja tuloksesta saadaan eheä kokonaisuus.

Tutkimusosassa esitellään käytetyt laadulliset tutkimusmenetelmät ja niiden toteutus. Tutkimusmenetelmiksi valittiin ryhmähaastattelu, ja usein laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytettävä sisällönanalyysi. Ryhmähaastatteluilla tutkittiin hotellialan opiskelijoiden näkökulmia työnantajamaineeseen teoriaosasta valikoitujen teemojen perusteella muodostettujen avointen kysymysten avulla. Kaikki haastateltavat työskentelevät hotellialalla ja opiskelevat alan koulussa. Opiskelijat ovat kaikki opintojensa loppupuolella, joten lähes tyvän valmistumisen takia he ovat potentiaalisina työnhakijoina erittäin otollinen ryhmä haastateltavaksi työnantajamaineesta, joka vaikuttaa myös rekrytointiin.

2 Majoitusala työnantajana

Tässä luvussa käsitellään majoitusala Suomessa ja sen tunnusmerkkejä. Majoitusala on jatkuvasti uudistuva ja kehittyvä ala, joka tekeekin siitä mielekkään tutkimuskohteen. Luvussa kuvataan myös nykyisiä ja tulevia haasteita alalla.

Majoitustoiminta tarkoittaa ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista tilapäistä majoitusta tarvitsevien asiakkaiden käyttöön (Laki majoitus- ja ravitsemistoinnista 28.4.2006/308). Toisaalta majoitustoiminnalla tarkoitetaan työ- ja vapaa-ajan matkustamiseen liittyviä majoituspalveluja, joiden tavoitteena on elämysten tuottaminen, odotusten täyttäminen ja taloudellisesti kannattava toiminta (Ammattinetti 2016).

Majoitusala kuuluu matkailu- ja ravitsemusalaan ja se noudattaa matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta. Majoitusala työllisti Suomessa vuonna 2014 noin 105 000 henkeä ja tuo tuloja sekä työpaikkoja pysyvästi Suomeen. Alan oletetaan kasvavan tulevaisuudessa ja työpaikkojen lisääntyvän entisestään. Matkailu- ja ravitsemusala on suuri nuorten työllistäjä ja ala työllistääkin lähes 30 prosenttia alle 26-vuotiaiden työvoimaosuudesta. (MaRa 2015.)

2.1 Toimialan piirteet

Suomen majoitusala koostuu suurelta osalta kansainvälisistä ja kotimaisista hotelliketjuista, joiden seassa on design- ja boutique-hotelleja. Hotelliketju tarkoittaa yritysketjua, joka omistaa monta samantyylistä hotellia. Hotelliketjuun kuuluvat hotellit omaavat saman taustaorganisaation, yhteisen liikeidean ja markkinointi- ja varausliikkeen ja yhteisen liikemerkin, josta ketju tunnistetaan. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 54–55.)

Suomessa toimivia hotelliketjuja ovat esimerkiksi Sokos Hotels, Radisson Blu ja Kämp Group-hotellit. Osa Suomessa toimivista hotelliketjuista ovat maailmanlaajuisia, kuten Scandic, Best Western ja Hilton International -hotellit. Hotelliketjuille on ominaista erilaiset laatu- ja palvelukonseptit, ja laatustandardit, joiden mukaan toimitaan ketjun edellyttämän tason saavuttamiseksi. Ketjuhotellit toimivat ensisijaisesti kokous- ja liikematkustushotelleina. Suomessa suurin osa hotelleista on pienikokoisia, suurista kansainvälisistä ketjuista huolimatta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 33.)

Design- ja boutique-hotelleilla tarkoitetaan hotelleja, jotka tarjoavat asiakkaille enemmän mukavuutta ja luksusta, kuin perinteiset korkeatasoiset hotellit. Design-hotellit sijaitsevat

kaupungeissa ja niiden vanhoissa perinteikkäissä rakennuksissa, linnoissa ja tehdaslaitoksissa. Design-hotellit on usein suunniteltu kyseisen rakennuksen vaatiman arkkitehtuurin mukaiseksi ja sisustukseltaan ne ovat innovatiivisia ja yksilöllisiä. Boutique-hotelleilla tarkoitetaan lifestyle-hotelleja, jotka ovat muihin viiden tähden hotelleihin verrattuna korkealaatuisia ja persoonallisesti sisustettuja hotelleja. Toisin kuin design-hotelleja, boutique-hotelleja voidaan konseptoida, sillä niiden tyyliä voidaan yhtenäistää hotellirakennuksesta riippumatta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 23.)

Kuvio 1 osoittaa, kuinka hotelleja jaotellaan koon, tason, sijainnin, kohderyhmän ja hotellin omistuspohjan mukaan. Kokoa määritellään kolmen eri suuruusluokan mukaan, jotka määrittävät hotellin käytössä olevien huoneiden määrää. Tasoa käsitellään hotellin kansallisen tähtiluokituksen mukaan. Hotellin sijainnin ja kohderyhmän määrittelyt kulkevat osittain käsi kädessä, sillä liikemieshotellit, lomahotellit, budjetti- ja keskustahotellit jaottelevat hotelleja samoin perustein. Hotellin omistuspohjalla taas tarkoitetaan jaottelua yksityisiin ja osuustoiminnallisiin hotelleihin. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 34.)



Kuvio 1. Hotellien jaotteluun vaikuttavat ominaisuudet (Rautiainen & Siiskonen 2015, 34)

2.2 Alakohtaiset haasteet

Suomessa majoitusalan vetovoimatekijöitä ovat luonto, puhtaus ja turvallisuus. Nämä ovat mainetta, joka auttaa markkinoimaan Suomen majoitustoimintaa ympäri maailmaa. Maine ei kuitenkaan yksinään riitä majoitusalan vetovoimaksi, vaan tuotekehityksen, markkinoinnin ja investointien tärkeys korostuu jatkuvasti. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 23.)

Suomi ei käytä majoituslalla hotellien luokittelussa yleistä tähtiluokitusjärjestelmää. Jatkuva haaste ja kiistelyn aihe majoituslalla Suomessa onkin tähtiluokitusjärjestelmän käyttöön ottaminen. Matkailun edistämiskeskus ja Suomen Matkatoimistojen Liitto ajavat tähtiluokituksen käyttöönottoa ja suurimmat hotelliketjut taas ovat tätä vastaan. Matkailun edistämiskeskuksen ja Suomen Matkatoimistojen liiton mukaan liikematkustajat olettavat Suomen hotelleilla olevan tähtiluokitus ja he kyselevätkin säännöllisesti tähtien perään. Tähtiluokituksen puuttuessa osa liikematkustajista siirtyy majoittumaan Ruotsiin tai Viroon. (Vihmanen 2014a.) Myös internetissä olevien hotellivarauskanavien mukaan asiakkaat haluavat nähdä hotellin tähtiluokituksen. Tämän myötä hotellivarauskanavat ovat antaneet tähtiluokituksia Suomen hotelleille. (Vihmanen 2014b.)

Tähtiluokitusjärjestelmän käyttöönottoaminen vaatisi hotelleilta investointeja ja järjestelmän ylläpitäjästä ei ole päästy yhteisymmärrykseen. Järjestelmän on kritisoitu olevan vanha-aikainen eikä se ota huomioon ympäristöystävällisyyttä tai henkilöstön palveluhalukkuutta. (Vihmanen 2014a.) Hotellien tähtiluokitus ottaa huomioon vain hotellin teknisen varustetason, joten tähtiluokituksen mukaisesti korkealle arvioidussa hotellissa saattaa olla monipuolinen huonevarustelu ja laadukkaat kokoustilat, mutta huono palvelu (Rautiainen & Siiskonen 2015, 87).

Tällä hetkellä Suomessa hotellit määrittävät itse arvonsa tarjoamiensa palveluiden, hotellin liikeidean ja tarjottavien majoitusvaihtoehtojen monipuolisuuden perusteella. Liikeidealla määritetään hotellin kohderyhmä, joka voi olla yleisellä tasolla ”kaikkea kaikille” tai tarkemmin määritelty, esimerkiksi kylpylähotelli lapsiperheille tai kokoushotelli liikematkailijoille. Tällöin kohderyhmäkin vaikuttaa hotellin tasoon. Tasoon vaikuttaa myös hotellin vaatimus hyvästä asiakaspalvelusta, jossa asiakasta palvellaan kiireettömästi, lämpimästi ja ystävällisesti. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 33–34; 180.)

Majoituslalla asiakkaiden saama asiakaspalvelu ja sen laatu ovat tärkeässä roolissa. Asiakkaat kokevat ensimmäisen kontaktinsa hotelliin vastaanottoon saapuessaan. Vastaanottoa pidetäänkin hotellin sydämenä ja hotellin kommunikaation keskuksena, josta välitetään informaatiota kaikille osastoille. Vastaanoton toiminnan kehittäminen on ensisijaisen tärkeää, sillä vastaanotto kattaa niin asiakaspalvelua, myyntiä kuin palveluiden tarjontaa. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 162–164.)

Vastaanottoon saapuessa asiakas muodostaa ensimmäisen mielikuvansa hotellista. Tämä vastaanottovirkailijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutustilanne alkaa välittömästi muodostaa asiakkaan mielikuvaa hotellin palvelusta ja sen laadusta. Asiakkaan muodos-

tama mielikuva on hotellille tärkeä, sillä asiakas toimii hotellin puolestapuhujana, kunhan muodostunut mielikuva on positiivinen. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 180.)

Vastaanottovirkailijan työssä palvelun laatu muodostuu kuudesta ominaisuudesta, jotka ovat ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja uskottavuus, normalisointi ja maine. Hotellissa työskentelevän laatutietoisen vastaanottovirkailijan tulee siis hallita tekninen hotellijärjestelmä, ratkaista ongelmia, omata oikea asenne, huomioida asiakkaan tarpeet, luoda luotettavuuden tunnetta ja vastata hotellin antamia arvoja. Näitä majoitusalan arvoja ovat yleisesti asiakaslähtöisyys, palveluiden hyvä hinta-laatusuhde, työnteon tuloksellisuus, ympäristöystävällisyys ja kansainvälisyys. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 156–159.)

Valtakunnallisen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi-projektin mukaan matkailu- ja ravitsemusalalla vaaditaan jatkuvan trendin tyyliin erinomaisia asiakaspalvelutaitoja ja asiakkaiden moninaisuuden ymmärtämistä. Alalla tulee lisätä liiketaloudellista osaamista ja tietoteknisen osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja hyödyntämistä. Lisäksi kielitaitoja tulee vahvistaa ja koulutuksessa korostaa alan toiminnan eettisyyden ja vastuullisuuden tuomia haasteita. (MaRa 2012.)

Majoitusalan pitkäaikaisina haasteina ovat palkkaus, työvuorot ja työpaikkojen riittämättömyys. Samalla kun työpaikkoja ei ole majoitusallalla yhtä paljon kuin hakijoita, lisääntyvät lyhytaikaiset työsuhteet. Alan työsuhteet ovat usein niin sanottuja ptkätöitä, joissa työntekijä tekee esimerkiksi vain kesäkauden ajan töitä. Lisäksi majoitusalan työsuhteiden haasteina on työ sopimukseen kirjattujen työtuntien määrä. Työtunteja saatetaan kirjata työ sopimukseen vain viisi tuntia viikkoon, ja työhön kutsutaan tarvittaessa vaikka joka päivä. Tällöin työpaikan tuomaa pysyvyyttä ei ole. Majoitusalan työpaikkojen määrä on silti kasvussa pääkaupunkiseudun uusien hotellien myötä (MaRa 2016).

Majoitusalan työ on kolmivuorotyöhön rinnastettavaa, jolloin osa työntekijöistä tekee työtään kolmessa eri vuorossa. Tämän tuomaa epäsäännöllisyyttä on määritelty jossain määrin terveysriskiksi, koska se saattaa aiheuttaa univaikeuksia, väsymystä, vatsavaivoja ja jopa masennusta. (Partinen 2012.) Palkkauksesta puhuttaessa Tilastokeskuksen tekemän palkkarakennetilaston mukaan majoitus- ja ravitsemistoiminnassa palkkaus ei ole muiden alojen tasolla. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan kokoaikaisten palkansaajien keskiansiot ovat muiden alojen palkansaajiin verrattuna kaikista pienimmät. (Tilastokeskus 2015.)

3 Työnantajamaine

Tässä luvussa käsitellään organisaation työnantajamaineen kehittymistä ensin maineen ja maineen johtamisen kautta. Maineen käsitteeseen syvennytään tarkemmin ja sen rakentumista tarkastellaan eri tasoilta. Luvussa käsitellään kuinka yritys voi yrittää johtaa omaa mainettaan. Lopuksi käydään läpi työnantajamaineen käsitettä tarkastelemalla työnantajamaineen rakentumisen haasteita, työnantajamaineen ulottuvuuksia ja onnistuneen maineen kehittämisen merkitystä ja sen tuomia etuja.

T-Media Oyj (2007) tutki Työnantajamaine 2007-tutkimuksessaan työnantajia ja työelämää korkeakouluopiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan työpaikan ilmapiiri on palkkaa tärkeämpi tekijä työpaikkaa valittaessa. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus on tärkeää. Tutkittavien mukaan organisaation arvot kehittyvät sen toimialasta, tuotteista, henkilöstön kohtelusta, huhuista, julkisuudesta ja vastaajien omista kokemuksista. Organisaation virallinen viestintä saattaa jopa vahingoittaa sen mainetta, jos se on ristiriidassa henkilökohtaisten kokemusten tai olettamusten kanssa. Mistä tämä maine sitten todella muodostuu?

3.1 Maine

Maine rakentuu kertomuksista. Kerrotut tarinat ovat kokemuksiin perustuvia, ja ne välittävät merkityksellisiä asioita. Tarinoiden kertominen on toiminut kirjoittamattomien kulttuurien ylläpitotapana, jolloin tarinoiden avulla jaettiin kulttuurin historiaa ja arvoja. Myöhemmin tarinoiden kertominen on siirtynyt yritysmaailmaan, jossa yritykset käyttävät sitä toimintansa kehittämisessä ja johtamisessa. Tarinat ovat nopea tiedonvälitystapa, jolla saadaan organisaation hiljainen tieto liikkeelle. Tämä tieto voi jopa muokata ihmisten ja organisaatioiden ajatustapoja. (Jaakonaho 2005, 50.)

Nämä tarinat eivät ole satuja vaan ne kuvastavat todellisuutta. Maine on organisaatiota tulkitseva mielikuvien kokonaisuus, joka kehittyy kerrottujen tarinoiden myötä. Nämä tarinat pohjautuvat siis todellisuuteen ja ne konkretisoituvat toiminnassa. Tarinat kertovat arvostettavista maininnoista, joiden perusteella maine kehittyy. Organisaatiossa tarinan-kertojia ovat kaikki, jolloin jokainen työntekijä on maineen kehittäjä. Maine leviää ja muuttuu kerrottujen tarinoiden kuulijan perusteella, sillä jokainen tarinan vastaanottaja tulkitsee niitä omalla tavallaan. Maine vaikuttaa yrityksen toimintaan joko suotuisasti tai vaikeuttavasti, riippuen kuinka mainetta kehitetään. Maine vaikuttaa vahvasti sidosryhmien ja organisaation välisiin suhteisiin ja kokemuksiin. (Aula & Heinonen 2002, 32–38.) Maine rakentuu suhteessa sidosryhmiin, joten sitä ei varsinaisesti ole mahdollista rakentaa täy-

sin itse. Maineen rakentaminen on jossain määrin yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella. Sidosryhmien vaikutuksen lisäksi se elää suhteessa aikaan. Se ei muodostu nopeasti, vaan pysyvän ja jatkuvan toiminnan seurauksena. (Tuominen 2013, 75.)

Maine sekoitetaan välillä organisaation julkiseen kuvaan, eli imagoon, jossa tärkeintä on miltä yritys näyttää. Mainetta miettiessä on tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, mitä yrityksestä kerrotaan. (Aula & Mantere 2005, 143–144.) Imago on visuaalinen kokonaisuus, jolla yritetään edistää yrityskuvaa. Imagokehityksellä on huono maine, sillä sen tavoitteena pidetään yrityksen kaunistelua ja sen kiiltokuvan kehittämistä. Imago on organisaation sidosryhmien tulkitsema kuva organisaatiosta ja sitä kehitetään mainostamisen ja markkinoinnin keinoin. Imago on läheinen maineen käsitteen kanssa, mutta ne kuitenkin poikkeavat toisistaan monin kohdin. (Aula & Heinonen 2002, 48–50.)

Maine eroaa imagosta olemalla yrityksen syvällisempi olemus. Se oikeuttaa organisaation olemassaolon. Maine vaikuttaa organisaation koko toimintaan ja se antaa menestymisen mahdollisuuden. Organisaation maine muodostuu sen toiminnan, kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksessa, joten pelkkä oikeiden asioiden tekeminen ei riitä. Organisaatiossa oikein tehdyt asiat eivät itsestään välity eteenpäin, vaan niiden välittämiseen täytyy panostaa. Oikeiden tekojen tekemisellä ja yrityksen välittämällä viestinnällä luodaan mielikuvia kehittämään mainetta. Näiden mielikuvien vaikutus ihmisten käyttäytymiseen on todellinen ja ne ohjaavat ihmisten toimintaa. Mielikuvat vaikuttavat ihmisen todellisuuden luomiseen, joten ne vaikuttavat myös ihmisen valintoihin ja päätöksentekoon. (Aula & Heinonen 2002, 37–38.)

Imagon lisäksi identiteetin käsitys sekoitetaan välillä maineeseen. Identiteetti on yrityksen itse itsestään rakentama ”haluttu kuva”. (Lampila 18.10.2013.) Näin ollen maineen, imagon ja identiteetin käsitteiden suhdetta on tutkittu neljän eri kysymyksen avulla. Keitä me olemme organisaationa, mitä haluamme muiden ajattelevan organisaatiostamme, mitä uskomme muiden ajattelevan organisaatiostamme ja mitä sidosryhmät todella ajattelevat organisaatiostamme. Näiden kysymysten avulla voidaan päätellä, että identiteetti rakentuu organisaation sisällä ja imago rakennetaan organisaation sisältä käsin. Maine taas rakentuu itsekseen sidosryhmien ajatuksissa organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Puusa & Reijonen 2011, 176–177.)

Maineen ja imagon käsitteeseen sekoittuu myös yrityksen brändi. Brändi on jatkuvaa hyvää mainetta, joka rakentuu tavaramerkin ympärille. Brändi on aina positiivinen, sillä jos brändi on huono, se ei ole brändi. Brändi muodostuu sen nimen tunnettuudesta, laadulupauksesta, merkkiuskollisuudesta ja siihen yhdistetyistä mielikuvista. Tunnettu brändi

kasvattaa tuotteen arvoa. (Opasmedia.) Brändiä eikä mainetta voi täysin hallita, enemmänkin ohjailla (Lampila 18.10.2013).

Yrityksen mainetta hallitsevat sen sidosryhmät ja heidän tulkintansa yrityksen tarinasta. Organisaation maineesta kerrottavat tarinat arvottavat sen hyväksi tai huonoksi, joten tarinan tulkinta on tärkeä. On väitetty, että hyvää mainetta kylvävä tarina kerrotaan eteenpäin kaksi kertaa harvemmin kuin huonoa mainetta ilmentävä tulkinta. (Aula & Mantere 2005, 143–144.) Yrityksen tarinan keskiössä on kommunikaatio. Tarina on esitetty suullisesti tai kirjallisesti, ja se voi käsittää nykyisyyttä, tulevaisuutta tai menneisyyttä. Tarinoissa on voimaa ja niiden avulla myydään liiketoiminnassa unelmia ja emotioita. Yrityksmaailmassa tarinat viestivät organisaation yhteistä ymmärrystä ja visiota eteenpäin. (Aula & Mantere 2005, 60–61.)

Yritystarinoiden tarkoitus onkin kertoa organisaation tulevaisuudesta ja menneisyydestä, tuotteista, ihmisistä ja käännekohdista. Yritystarinoiden tulee olla vahvoja ja yhtenäisiä, mutta tämä on haastavaa, sillä tarinamainetta ei voi johtaa. Yrityksen tarkoittama tarina saattaa siis muuttua kommunikaation myötä erilaiseksi kuin oli tarkoitettu, mutta hyvämaineinen yritys voi pyrkiä vaikuttamaan sen suuntaan. Tarinoiden varsinainen rakentaja on silti aina ihminen, ei yritys. (Aula & Mantere 2005, 62–63.)

Kerrotun tarinan tulee olla vastuullinen, realistinen ja kestävä. Tarinan tulee olla tasapainossa sidosryhmien odotusten ja yrityksen tarpeiden kanssa, jotta tarinan kestävyys saavutetaan. Yritystarinaa kehitetään ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien vuorovaikutuksessa, jotta sen avulla saadaan aikaan tehokasta kommunikaatiota ja pysyvyyttä sidosryhmien ja organisaation välille. (Jaakonaho 2005, 52–53.) Mikään ei tuo yrityksen hyviä toimintatapoja yhtä tehokkaasti esille kuin oikeisiin esimerkkeihin ja tietoihin perustuva uskottava ja hieno tarina työn tekemisestä kyseisessä yrityksessä (Kelly Services 2011).

Yritykseen maineeseen liittyy sen vetovoima. Yrityksen hyvä maine ja vetovoimaisuus vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin menestyä taloudellisesti. Hyvän maineen myötä yritys viehättää eri sidosryhmiä, ja samalla tavoin huono maine työntää potentiaalisia sidosryhmiä kauemmas. Hyvä maine houkuttelee uusia asiakkaita yrityksen pariin ja kehittää organisaation ja asiakkaiden välille luottamusta. (Aula & Heinonen 2002, 63–65.)

Luottamus on maineen kehittämisessä erittäin tärkeässä roolissa. Hyvä maine saa aikaan luottamuksen yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien välille. Tätä yrityksen ja sidosryhmien luottamusta voidaan verrata joukkueen jäsenten keskinäiseen luottamukseen. Jokainen jäsen tekee oman osansa ja pyrkii yhdessä määritettyihin päämääriin. Tämän-

lainen luottamus ja sen taso yrityksen ja sidosryhmän välillä ratkaisee, valitaanko kyseinen yritys vai kilpaileva yritys. Hyvän maineen kehittäminen ja luottamuksen saavuttaminen on haastava tehtävä, joka vaatii jatkuvaa hyvien toimintatapojen toteuttamista. (Aula & Heinonen 2002, 66.) Argenti ja Druckenmiller (2004, 369) kuvaavat yrityksen maineen olevan sidosryhmien saama kuva yrityksen toiminnasta ja siitä millaista toiminta heidän mielestään on. Tämä kuva rakentuu ajan myötä, joten hyvän toiminnan jatkuvuuden merkitys korostuu.

Mainetta käsitellään myös rahallisena arvona eli yrityksen omaisuutena. Maine on organisaation aineetonta pääomaa, mutta se vaikuttaa yrityksen rahalliseenkin menestykseen. Maineen kehittäminen taloudelliseksi hyödykkeeksi on sinänsä järkevää, sillä sijoittajat valitsevat yritykset joita he päättävät rahoittaa ottaen huomioon sen maineen. Hyvämaineista yritystä pidetään luotettavana ja kuten aiemmin todettiin, luottamus sitouttaa sidosryhmiä, eli tässä tapauksessa rahoittajia. Rahoittajat tekevät rahoituspäätöksiä yrityksen ja rahoittajan välille rakentuneen suhteen perusteella. Tämä suhde taas rakentuu maineen avoimuuden ja totuudenmukaisen tulkinnan myötä. Hyvä maine tuo yritykseen rahoitusta ja kasvattaa yrityksen markkina-arvoa. (Aula & Mantere 2005, 53–57.)

Liiketaloudessa on esitetty kuinka hyvä maine tuo organisaatiolle pääomaa, joka taas voi tuottaa erilaisia kilpailuetuja. Maineen on tutkittu vaikuttavan yritykseen taloudellisesti niin suorituskyvyn kuin kannattavuudenkin osalta. Hyvä maine edesauttaa yritykseen kohdistuvien investointien ja tuotteiden hankintojen kohdalla tehtäviä päätöksiä. Se kehittää ei vain rahoittajien, vaan myös ostajien asenteita yrityksen myyjiä ja tuotteita kohtaan. Kun maine on suotuista, ostajat ottavat helpommin riskejä ja kynnys maksaa tuotteesta hieman enemmän madaltuu. (Puusa & Reijonen 2011, 248; 268.)

3.2 Maineen johtaminen

Maineen johtamisen ja hyvän maineen tavoittelun tulee olla osa jokaista organisaatiota. (Fill & Roper 2012, 55). Maineenhallinta ja hyvän maineen ylläpitäminen on tarpeellista, mutta hankalaa, sillä maine muokkautuu jatkuvasti. Maineen johtaminen muodostuu maineen kehittymisen aktiivisesta tarkastelusta ja kehittämisestä. Maineen kehittäminen vaatii investointeja, joiden tuloksena on tarkoitus saada sidosryhmien luottamus yritystä kohtaan kasvamaan. Kasvanut luottamus sidosryhmien, kuten kuluttajien, silmissä puolestaan kasvattaa yrityksen voittoa. Yrityksen maine on maineen johtamisen ja sattumien summa. (Puusa & Reijonen 2011, 263;268.)

Hyvän maineen kehittäminen on sidosryhmien ja niiden muodostamien verkostojen hallintaa. Tarvittavaa on havaita sidosryhmien välisen luottamuksen lisäksi niiden keskinäisen kunnioituksen merkitys. Luottamus ja kunnioitus ovat ilmiöitä, jotka ovat uskonvaraisia molemmille osapuolille. Tunne vastakkaisen osapuolen hyvyydestä rakentuu, kun molemmat osapuolet tunnistavat toistensa roolien tärkeyden hankkeessa. Tämä hyvyyden tunne kehittää organisaatiolle sen tavoittelemaa hyvää mainetta. (Aula & Mantere 2005, 154.)

Kuten jo edellä on todettu, maineen ajatellaan kuvaavan organisaation toimintaa ja arvoja, joten maineen kehittymisen suunta saattaa olla juuri se ratkaiseva tekijä sidosryhmien päätöksenteossa. Maineen muodostuminen on usein sidosryhmien jäsenten henkilökohtaisiin kokemuksiin sitoutunutta ja sen kehitys tapahtuu ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Eri sidosryhmillä voi siis olla erilainen kuva organisaation maineesta, joten organisaation tulee seurata heille tärkeiden sidosryhmien maineen kehittymistä. (Puusa & Reijonen 2011, 246–247.)

Maineen johtamisesta puhuttaessa otetaan huomioon kuusi mielikuviin vaikuttavaa tekijää: asenteet ja ennakkoluulot, arvot ja arvostukset, uskomukset ja kuulopuheet, tiedot, havainnot ja kokemukset. Kolmeen ensimmäiseen tekijään yritys ei voi suoranaisesti vaikuttamaan, koska nämä ovat henkilön omia aatteita. Tietoon, havaintoihin ja kokemuksiin yritys taas voi vaikuttaa omilla toimintatavoillaan. Organisaatiossa päätetään, mitä tietoja ja havaintoja se itsestään tarjoaa, sekä millaisia kokemuksia se toiminnallaan aiheuttaa. Näiden tekijöiden avulla yritys voi lähteä johtamaan mainettaan. (Tuominen 2013, 109.)

Yrityksen maineen johtamisesta puhuttaessa otetaan lisäksi huomioon yrityksen eri yleisöt. Nämä yleisöt ovat yrityksen toimintaan vaikuttavia tahoja. Näitä yleisöjä ovat media, julkiset liiketoimet, asiakkaat, yrityskumppanit, taloudellisen puolen yleisöt eli sijoittajat ja rahoittajat, ja sisäiset yleisöt, eli yrityksen nykyiset ja mahdolliset työntekijät ja ammattiliitot. Tarkastelemalla ja ohjaamalla näiden yleisöjen saamaa yrityskuvaa viestinnän avulla, voidaan vaikuttaa tehokkaasti yrityksen maineen rakentumiseen. (Griffin 2002, 10–13.)

Heinosen (2006, 25) mukaan maineen johtamiseen vaaditaan kuitenkin enemmän panostusta kuin pelkkä viestintä, sillä maine rakentaa perustan koko yrityksen olemukselle. Yrityksen johdon tulee olla sitoutunut maineen parantamiseen ja ymmärtää maineen kehittämisen tärkeys. Ihmiset arvostelevat yrityksen mainetta myös sen johtoportaan toiminnan perusteella. Johdon tulee näyttää olevansa sitoutunut yritykseen ja ymmärtää, että jokaisen työntekijän rooli maineen kehittäjänä on oleellinen. Maine rakentuu koko organisaati-

on vaikutuksessa ja on johdon tehtävä pitää huolta, että maine kehittyy oikeaan suuntaan. (Heinonen 2006, 169–172.)

Yrityksen mainetta voidaan johtaa niin sanotun esimerkkijohtamisen avulla, jossa johtaminen tapahtuu johdon osoittaman esimerkillisen käytöksen avulla. Esimerkkijohtamisessa koko organisaation johto ylintä johtoa myöten toteuttaa toiminnassaan organisaatiolle määriteltyjä arvoja ja strategian mukaista käyttäytymistä. Tällä koko organisaation laajuisella esimerkkijohtamisella saavutetaan luottamusta henkilöstön ja johdon välille. Johtajan mallin seuraaminen toimii molempiin suuntiin, joten johdon vääränlainen toiminta on tehokas tapa tuhota yrityksen mainetta ulkoisten ja sisäisten toimijoiden silmissä. (Heinonen 2006, 93;173.) Myös Tuomisen (2013, 139) mielestä yrityksen johto usein edustaa toiminnallaan henkilöstölle esimerkkiä, jonka tulisi kuvastaa asetettuja tavoitteita. Johdon oletetaan ilmentävän oikeanlaista toimintaa, sillä johdon toimintatavat vaikuttavat suoraan henkilöstön toimintatapoihin ja heidän muodostamaansa kuvaan yrityksestä.

Pitkäsen (2001, 123–127) mukaan yrityksen maineen tärkeys kasvaa jatkuvasti. Positiivinen yritysmielikuva on yrityksen mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Yrityksen erottautumiseen ei enää riitäkään tuotteen laatu ja luotettavuus, vaan uusia erottautumistapoja pitää etsiä koko ajan. Yritysmielikuvan kehittämisessä tulee kilpailijoiden lisäksi ottaa huomioon alituinen teknologian kehitys ja kansainvälistymisen trendi. Yritysmielikuva myös muodostuu moninaisemmin kuin sen mainostaminen tai hinta-laatumielikuvat. Nämä vaikuttavat yritysmielikuvan rakentumiseen, kun taas yritysmielikuva, eli sen maine, vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen.

3.3 Työnantajamaineen rakentuminen

Työnantajamaine tarkoittaa sitä, kuinka houkuttelevana työnhakijat näkevät organisaation. Työnantajamaineeseen vaikuttavat erilaiset työnantajien kiinnostavuutta kuvaavat listaukset ja kyselyt, mutta näillä maineesta tulee satunnaisten vaikutelmien muodostamaa ja nopeasti vaihtuvaa mainetta, käsite on itsessään pysyvämpi. Työnantajamaine rakentuu ajan myötä saadun tiedon ja kokemusten perusteella. (Juholin 2008, 275.)

Kaikilla organisaatioilla on työnantajamaine, vaikka sitä ei itse organisaatiossa huomioitaisikaan (Hepburn 2005). Työnantajamaineen voi havaita arkielämän keskusteluissa esiintyvänä nimenä tai brändinä, tai lehden työpaikkailmoituksissa. Tunnettu yritys on puheenaiheena ja positiivisella maineella varustettuna se on työpaikkailmoituksissa näkyvin ilmoitus pelkästään nimensä, logonsa tai liikemerkkinsä takia. Hyvämaineinen yritys vetää puoleensa ja tunnettuna organisaationa se viehättää enemmän kuin vähemmän tunnetut yri-

tykset. (Juholin 2008, 274;278.) Malatin ja Sehgalin (2013) mukaan työnantajamaineen tarkoituksena on motivoida ja houkutella uusia työntekijöitä ja samalla säilyttää nykyiset työntekijät. Organisaatiota tuodaan julki sen arvojen ja käytäntöjen avulla, jotta siitä saataisiin työntekijöiden silmissä erilainen ja haluttava työpaikka.

Aulan (2002, 63–65; 218) mukaan yrityksen maineen rakentamisen tavoitteena on hyvä pitää sitä, että yrityksestä saadaan sidosryhmiensä ensimmäinen valinta. Ensimmäisellä valinnalla tarkoitetaan, että yritys on esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden silmissä ensimmäinen hakukohde, jolloin paras osaaminen saadaan yrityksen käyttöön. Ensimmäisen valinnan perustana oleva hyvä maine helpottaa organisaation rekrytointia, sillä monet työnhakijat haluavat osaksi arvostetun yrityksen toimintaa. Yrityksen työnantajamaineen tulee olla yhtenäinen organisaation toiminnan kanssa, erottautua kilpailevista työnantajista ja näyttää houkuttelevalta tärkeimpien sidosryhmien silmissä (Ahmad & Verma 2016).

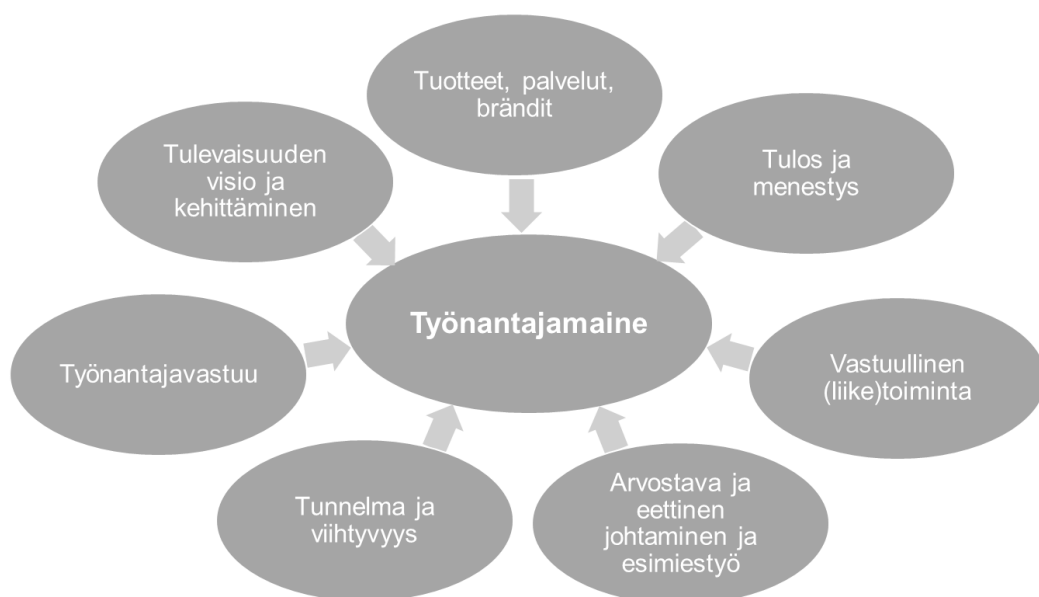
Työnantajamaineen kehittämistä suunnitellessa tulee päättää millaisista asioista työnantajamaineen halutaan koostuvan, mitä viestintäkanavia käyttäen haluttu työnantajamaine saadaan kuuluviin ja kuinka varmistetaan, että tämä pystytään toteuttamaan. Työnantajamaineen linjauksista ja perusmäärittelystä vastaavat yrityksen johto, henkilöstöhallinto ja viestintä- ja markkinointipuoli. Maineen toimeenpanijoita puolestaan ovat kaikki. Tämän takia työnantajamainetta johtaessa tulee miettiä missä tilanteissa työnantajamaine lähtee kehittymään. Näitä tilanteita ovat rekrytointiin liittyen itse rekrytointitilanne ja koko rekrytointiprosessi, sekä perehdyttäminen ja harjoittelujaksot yrityksessä. Lisäksi oppilaitos- ja asiantuntijayhteistyöt, mediaviestintä niin julkisesti kuin omilla verkkosivuilla ja yhteydenpito viranomaisiin, järjestöihin sekä sijoittajiin vaikuttavat työnantajamaineen syntyyn ja sen suunnan kehittymiseen. (Juholin 2008, 284–285.) Tuomisen (2013, 75) mukaan asiakkaat perustavat mainekäsityksensä suurelta osin omiin asiakaskokemuksiinsa, kun taas muut ulkoiset sidosryhmät muodostavat käsitystään yrityksen maineesta pääasiallisesti massamedian antaman kuvan perusteella.

Työnantajamaineen kehittäminen on tunnistettu monissa yrityksissä tärkeäksi, eikä ihme, sillä suotuisan työnantajamaineen on todettu tuovan yritykselle paljon hyötyä. Näitä hyvän työnantajamaineen tuomia hyötyjä ovat tehokas rekrytointi, nykyisten työntekijöiden sitouttaminen ja motivaation kasvu, moninaisen työvoiman saaminen, parhaiden työntekijöiden saamisen kautta saavutettu kilpailuetu, kestävyys vaikeina aikoina ja positiivinen mielikuva, joka välittyy myös asiakkaille. (Hepburn 2005.)

3.4 Työnantajamaineen tekijät

Työnantajamaine kehittyy monen eri ominaisuuden yhteisvaikutuksessa. Kuvio 2 kuvaa ominaisuuksia, joista kehittyy hyvä työnantajakuva. Tunnetut tuotteet, palvelut ja arvostettu brändi vahvistavat yrityksen mainetta ja yrityksen vastuullisuus korostuu niin liiketoiminnassa kuin työnantajavastuussakin. Tällä vastuullisuudella tarkoitetaan työnantajan kannalta henkilöstövastuuta, työllistämistä, muutosturvaa ja hyviä työehtoja. Liiketoiminnan vastuullisuudessa otetaan huomioon ympäristö- ja ilmastoasiat, globalisaation myötä kasvava kulttuurinen vastuu ja taloudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu taas liittyy myös yrityksen tulokseen ja menestykseen. Hyvä työnantajamaine rakentaa yritykselle pohjaa menestyä, mutta ilman jo tehtyä tulosta ei työnantajamaine välttämättä pääse nousuun. (Juholin 2008, 280.)

Työntekijöiden näkökulmasta yrityksen tulevaisuuden visio vaikuttaa yksilöiden mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä yrityksen mukana. Yrityksen tulee antaa työntekijöille uskottava tulevaisuudennäkymä, johon pyritään, sillä työntekijät eivät pysty tuottamaan tätä näkymää itsenäisesti. Työntekijöille on tulevaisuuden näkymien lisäksi tärkeää kuinka yritystä johdetaan. Kuvion 2 kohdan arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö ovat työnantajakuvan vahvistumisen kannalta oleellisessa osassa, sillä työntekijät haluavat tulla tunnistetuksi ja kuulluiksi yksilöinä. Työntekijät haluavat saada työpaikaltaan enemmän kuin vain palkkaa, ja työpaikan ilmapiiri ja vaikuttamismahdollisuudet nousevatkin tärkeäksi työnantajamaineeseen vaikuttavaksi tekijäksi. (Juholin 2008, 280.) Hyvän työnantajamaineen tavoitteena on tehdä yrityksestä hyvä työpaikka sen työntekijöiden mielestä ja varmistaa, että työntekijät ymmärtävät organisaation tämän hetken tavoitteiden ja tulevaisuuden vision yhteyden (Malati & Sehgal 2013).



Kuvio 2. Työnantajamaineen ulottuvuudet (Juholin 2008, 280)

Roper ja Fill (2012, 42–46) nimeävät yrityksen maineeseen vaikuttaviksi tekijöiksi tuotteiden ja palveluiden laadun, asiakastyytyväisyyden, työntekijöiden tyytyväisyyden, asiakaspalvelun, innovatiivisuuden, vision ja johtamisen, liiketoiminnan vastuullisuuden, tuottavuuden, aseman markkinoilla ja kokonaisvaltaisen maineen. Näiden Roper ja Fill uskovat kuvaavan kokonaisvaltaisesti yrityksen alan peruskriteerit, jotka vaikuttavat maineeseen eri tavoin. Yrityksen maineen kehittymiseen ja aiemmin mainitut yrityksen työnantajamaineen kehittymiseen vaikuttavat tekijät ovat siis usein kohdin yhteneviä.

3.5 Työnantajamaineen merkitys

Työnantajamainetta tarkastellaan kahdelta kannalta, sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisesti työnantajamaineeseen vaikuttavat henkilöstö ja sen näkemys organisaation toiminnasta ja siitä, millaista toiminnan pitäisi olla. Ulkoiseen maineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat taas esimerkiksi potentiaaliset työntekijät ja muut sidosryhmät, jotka arvioivat organisaation vetovoimaisuutta ja luotettavuutta. (Juholin 2008, 275.) Työnantajamaine muodostuu myös Martinin (2007, 19) mukaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden kuvauksesta yrityksen toiminnasta. Tätä kuvausta määrittävät myös jokaisen yksilön omat kokemukset ja arvot. Tuomisen (2013, 140) mukaan yrityksen sisäinen ja ulkoinen maine eivät aina kohtaa. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiiviissä yhteistyössä niiden roolit saattavat sekoittua, ja henkilöstön jäsenten oma identiteetti saattaa muokata yrityksen identiteettiä.

T-Media Oyj:n (2007) tekemästä Työnantajamaine 2007-tutkimuksesta saadut tulokset kuvastavat hyvän työnantajamaineen kehittämisen vaativan perusasioista huolehtimista. Kilpailukykyinen palkkaus, työnteosta saatavat uudet haasteet ja työnteon monipuolisuus, hyvä ja viihtyisä ilmapiiri työpaikalla ovat tutkimuksen mukaan tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan valintaan. Nykypäivän työllisyystilanteen takia myös työsuhteen pysyvyys on tärkeää työpaikan valinnassa. Työnantajamaineen sisäisen puolen kehittäminen onnistuu siis suhteellisen perinteisiä työnantajan arvoja toteuttaen, jolloin työnantajan ja työntekijän välinen kunnioitus ja luottamus kasvavat, jonka myötä myös molempien osapuolien sitoutuminen kasvaa. Myös Ahmadin ja Verman (2016) mukaan työnantajien tulee pitää työntekijöiden perustarpeista huolta. Työn tarkoitus, työyhteisön yhtenäisyys, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet kuvastavat näitä perustarpeita. Perustarpeiden täyttämällä työntekijöiden into ja ylpeys työtä kohtaan säilyy, ja työnantajamaine kehittyy.

Työnantajamaine vaikuttaa siis rekrytointiin, sillä se määrittää kuinka houkuttelevana potentiaaliset työntekijät pitävät organisaatiota. ManpowerGroupin (2015) tekemän tutkimuk-

sen mukaan yrityksen maine kuuluu kolmeen tärkeimpään tekijään, minkä perusteella hakijat tekevät uravalintansa. Yrityksen maine on siis tärkeässä roolissa työnhakijoiden viehättämisessä. Työn kuvaus oli ainoa tekijä, joka nousi yrityksen maineen ylle, ja palkkaus jäi niukasti maineen merkitystä alemmalle tasolle. Yritys houkuttelee maineellaan potentiaalisia työntekijöitä hakemaan yritykseen, mutta myös työntekijöiden valinnan jälkeen maine toimii tehokkaasti työntekijöiden sitouttamisessa ja auttaa pitämään parhaat työntekijät yrityksessä. Myös T-Media Oyj:n (2015) Työnantajakuva 2015 -tutkimuksessa tutkittiin työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja niiden tärkeysjärjestystä. Työpaikan valintakriteereinä mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä palkkataso ja työpaikan ilmapiiri nousivat kolmeksi tärkeimmäksi kriteeriksi. Työilmapiiriin todettiin tutkimuksessa olevan tärkeämpi kriteeri nuorille ja työntekijän roolissa oleville kuin ylimmälle johdolle. Työilmapiirin kanssa lähes samalla tasolla oli varmuus työsuhteen jatkuvuudesta. Jatkuvuus on siis tärkeä kriteeri työnhakijoille, samalla kun työnantajien huolena on työntekijöiden sitoutuminen.

Suotuisa maine paitsi houkuttaa parhaita hakijoita, se myös sitouttaa henkilöstöä ja lisää työnteon tuottavuutta. Hyvään maineeseen voi liittää yrityksen viehätysvoiman kasvamisen potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden silmissä. Taitavat työntekijät turvaavat yrityksen toiminnan laadun ja laadukas toiminta puolestaan vetää sijoittajia ja rahoittajia puoleensa. Hyvämaineisessa yrityksessä työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työtyytyväisyys lisääntyy. (Aula 2002, 63;218.) Myös Heinosen (2006, 85) mukaan henkilöstö sitoutuu hyvämaineiseen yritykseen varmemmin. Hyvä maine tuo henkilöstölle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvämaineisen yrityksen työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan. Yrityksen hyvä maine vaikuttaa henkilöstöön positiivisesti, mikä taas vaikuttaa henkilöstön kautta asiakassuhteisiin ja tuottavuuteen suotuisasti.

Wilska (2014, 48) korostaa hyvän työnantajamaineen tuottavan onnistuneita rekrytointeja, jonka tuloksena saatujen taitavimpien työntekijöiden hyöty nähdään kustannusten, tuloksentulon ja asiakastytytyväisyyden kautta. Työntekijöiden kustannukset vähenevät, kun rekrytointiin ei tarvitse käyttää niin paljon rahaa, koska hakijat tulevat yritykseen maineen perässä. Työntekijöiden vaihtuvuus ja sairauslomat vähenevät, kun työnantaja pitää työntekijöistään huolta. Työntekijöiden tekemä tulos kasvaa, sillä hyvän työnantajamaineen myötä motivoituneet työntekijät ovat tehokkaammin mukana työnteossa, joka taas tuottaa hyvää tulosta ja asiakastytytyväisyyttä. Asiakastytytyväisyys kasvaa, kun työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja tuntevat olevansa tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Juholinin (2008, 276–278) mukaan työnantajamaineen merkitys ei rajoitu rekrytointiin, vaan se vaikuttaa koko työsuhteeseen ja sen päättymisen jälkeen. Tyytyväiset entiset

työntekijät voi kertoa hyvämaineisesta työpaikastaan ylpeänä eteenpäin, jolloin yrityksen työnantajamaine kehittyy positiivisilla työnantaja-arvioilla. T-Media Oyj:n (2015) toteuttaman Työnantajakuva 2015 -tutkimuksen mukaan kesätyöntekijät ovat vahvasti mukana työnantajamaineen kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella todetaan, että 70 prosenttia kesätyöntekijöistä kertoo ja keskustelee ystäviensä kanssa kesätyökokemuksistaan.

Tuomisen (2013, 136–137) mielestä organisaation tuleekin tunnistaa henkilöstö tärkeimmäksi sidosryhmäkseen, koska henkilöstö vaikuttaa yrityksen niin sisäisen kuin ulkoisen maineen kehittämiseen. Henkilöstön oma kokemus organisaation toiminnasta heijastuu työnteossa heidän omaan toimintaansa. Työnteon lisäksi henkilöstön kokemus yrityksestä leviää viestinnän kautta, jolloin he työpaikastaan puhuessa muodostavat yrityksen mainetta suuntaan tai toiseen. Henkilöstölle muodostunut kuva yrityksestä on jokaiselle henkilökohtainen, jolloin jokainen työntekijä on maineen strateginen edustaja, ja johdon tulisi tiedostaa tämä. Henkilöstön kokemus työpaikastaan rakentuu myös yrityksen ulkoisen arvostuksen ja maineen perusteella. Positiivinen ulkoinen yrityksen kuva on saattanut johtaa työntekijän juuri kyseiseen työpaikkaan, sillä ihmiset usein hakeutuvat mielellään töihin hyvämaineisiin ja arvostettuihin yrityksiin.

4 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, ryhmähaastattelu ja laadullinen sisällönanalyysi. Haastatteluun päädyttiin, koska opinnäytetyön aihe työnantajamaine on käsitteenä monialainen ja jokaisen haastateltavan tulkittavissa. Haastattelun avulla halutaan selvittää haastateltavien omia näkemyksiä työnantajamaineesta, maineesta ja niiden tärkeydestä.

Tutkimuksen haastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tiedonhankintamenetelmä, jossa tutkitaan haastateltavan henkilön suullisesti välitettyjä mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Haastattelu on keskustelunomainen tapa selvittää tietoa etukäteen valitusta ja rajatusta kohteesta. Haastattelulle valitaan siis päämäärä, johon haastattelun tuoman informaation avulla pyritään löytämään vastauksia. Strukturoidun haastattelun sijaan puolistrukturoitujen ja vapaamuotoisten haastattelujen suosio on kasvanut. Puolistrukturoituja ja vapaamuotoisia haastatteluja kritisoidaan siitä, että ne tuottavat paljon tutkimukselle merkityksentöntä tietoa haetun tiedon lisäksi, joten niiden käsittelyyn kuluu enemmän aikaa. Nämä vapaammat haastattelutyylit silti edesauttavat haastattelun keskustelunomaisuuden saavuttamista, joka mahdollistaa vastausten tarkentamista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–36; 42–43.)

Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi, kun tutkittavan aiheen vastauksien tiedetään jo ennalta olevan monialaisia ja kun vastauksia halutaan syventää ja selkiyttää. Haastattelu on hyvä menetelmä, kun aihe on vähän tutkittu ja haastattelussa saadut vastaukset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelu sopii useiden tutkimusten menetelmäksi, sillä sen avulla pystytään ohjaamaan haastattelun kulkua uudelleen järjestelemällä haastatteluaihteita ja tekemällä havaintoja itse haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.)

4.1 Ryhmähaastattelu

Haastattelutavoista työn toteutukseen valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa haastatteluun valitaan teemat joiden avulla haastattelu toteutetaan. Teemahaastattelua on myös määritetty puolistrukturoiduksi menetelmäksi, sillä teemahaastattelu etenee teemojen varassa ja nämä teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien antamat merkitykset ja tulkinnat tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44–48.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelun tavoitteena on tutkia haastateltavien kokemuksia työnantajamaineesta. Maine on käsitteenä aina kokemuksiin sitoutunutta, joten teemahaastattelu sopii tutkittavaan aiheen laatuun hyvin. Teemahaastattelun aihepiirit valittiin opinnäytetyön tietoperustasta. Teemahaastattelu tuo haastatteluun keskustelunomaista vapautta, jonka avulla haastatteluista voidaan saada yksityiskohtaista ja uudenlaista tietoa valittujen teemojen aiheista.

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluina, koska tutkimuksen aihe ei ole tutkittaville ennalta tuttu. Ryhmähaastattelun ajateltiin saavan aikaan enemmän keskustelua ja sen myötä uusia näkökulmia aiheeseen ja ideoita työnantajamaineen kehittämiseen. Menetelmän valintaan vaikutti myös haastateltavien tuttuus ja haluttuun keskustelunomaiseen haastattelutilanteeseen pyrkiminen.

Ryhmähaastattelu valittiin yksilöhaastattelujen sijaan, koska ryhmähaastattelujen avulla pystytään säästämään aikaa, sillä haastattelussa saadaan samaan aikaan tietoa usealta haastateltavalta. Kaikki haastateltavat käyvät opiskelun ohella töissä, joten yksittäisten haastatteluajkojen saaminen tiiviillä aikataululla olisi ollut haastavaa. Ryhmähaastattelun haasteena ovat ryhmän mahdolliset dominoivat haastateltavat, ja onkin haastattelijan vastuulla pitää huoli, että jokainen haastateltava tulee kuulluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61–63.)

Haastattelussa haastateltavien lukumäärän ei tule olla liian pieni tai suuri, jotta haastattelutuloksesta saadaan tarpeeksi kattava. Liian suuri haastateltavien määrä vaikuttaa haastattelun tuloksien syvällisyyteen ja liian pienen haastateltavien määrän perusteella tuloksista ei saada riittävän monipuolisia. Haastateltavien määrä ja taustat vaikuttavat haastattelun luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58–59.)

4.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Kaikki haastatellut ovat hotellialalla työskenteleviä alan opiskelijoita, joiden opinnot ovat loppuvaiheessa. Haastateltavien lukumäärä on kahdeksan henkilöä ja molemmat sukupuolet ovat edustettuna mahdollisimman hyödyllisen ja tasapuolisen tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Haastateltaviin otettiin yhteyttä internetissä ryhmäkeskustelussa ja tarkempi haastattelu aika sovittiin internetissä kyselyllä. Haastateltavat edustavat harkinnanvaraista joukkoa, jotta tutkimustuloksista saatiin mahdollisimman luotettavia.

Haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään, joten haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna. Molempiin ryhmähaastatteluihin osallistui neljä henkilöä, kaksi miespuolista

ja kaksi naispuolista haastateltavaa. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelutilannetta, että haastattelumateriaalit käsitellään luottamuksellisesti ja heidän eikä heidän työnantajensa nimiä mainita tutkimuksen tuloksissa.

Teemahaastattelupaikan on hyvä olla haastateltavalle turvallinen ja rauhallinen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 74). Tämän tutkimuksen ryhmähaastattelut toteutettiin haastattelijalle ja haastateltaville neutraalissa, mutta tutussa tilassa, koulun luokassa. Tutkimuksen haastattelupaikan valintaan vaikutti teemahaastattelun vaatima kontakti haastateltaviin. Valittu luokka antoi mahdollisuuden istua ringissä, jolloin haastateltavat näkevät toisensa.

Haastattelut tallennettiin äänittämällä nauhurilla sekä puhelimella, jotta äänitteen saaminen varmistetaan. Kahdella äänitteellä varmistettiin myös kaikkien haastateltavien äänien kuuluvuus nauhoilla. Haastattelija testasi tallennusvälineiden kuuluvuuden eri äänenvoimakkuuden ja sijainnin perusteella ennen haastattelujen alkua. Haastateltaville kerrottiin haastattelua sopiessa sekä haastattelutilanteessa, että haastattelu tallennetaan äänittäen.

Tutkimuksen aihe työnantajamaine on käsitettävissä laaja-alaisesti, joten haastateltavien omien käsitysten lisäksi haastattelussa hyödynnettiin käsitekuvauksia. Haastateltavilta kysyttiin teeman mukaisesti haastateltavien käsitystä työnantajamaineesta. Kun haastateltavilta ei tullut enää uutta vastauksiin, heille jaettiin työnantajamainetta selittävä käsitekuvaus, jolla varmistettiin, että haastateltavat ymmärtävät mitä työnantajamaineella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin työnantajamaineen osatekijöitä. Samoin kuin työnantajamaineen käsittelyssä, kun haastateltavilta ei enää tullut uutta tietoa, heille jaettiin työnantajamaineen ulottuvuudet tulostettuna listana sekalaiseen järjestykseen asetettuna. Tällä haastattelu yhdistettiin suoraan tutkimuksen teoriaosaan, jossa työnantajamaineen tekijöitä käsitellään.

Haastattelutilanteessa tutkimusta tekevän haastattelijan tulee olla toimia osallistuvasti sekä ottaa tutkijan rooli. Haastattelijan tulee pyrkiä aktiivisesti tarvittavan tiedon hankintaan, mutta myös toimia haastattelun kommunikaation helpottajana. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 97.) Haastattelu eteni teemahaastattelun tapojen mukaisesti, eli määritettyjä haastattelurungon teemoja seuraten. Teemojen sisällä haastattelutilanteessa esitetään kysymyksiä ja ohjataan keskustelua pysymään haastatteluaiheessa.

Näin toimittiin myös tämän tutkimuksen haastattelutilanteessa. Haastattelija toimi vastauksia saadessaan aktiivisena kuuntelijana ja haastateltaville esitettiin välillä ohjaavia ja

lisätietoa hakevia kysymyksiä. Tämän myötä haastattelu etenee teemojen mukaisesti. Lisäkysymyksien avulla haastattelua syvennetään ja kysymykset muotoillaan edeltävän vastauksen mukaan. Tämä edesauttoi myös haastattelutilanteen pysymistä keskustelunomaisena, kuten oli suunniteltu.

Haastattelussa ongelmia tuotti haastateltavien tuttuus. Haastateltavan tuntevat toisensa ennalta, jolloin haastattelijan roolissa tuli ohjata keskustelua aktiivisesti, jotta keskustelu pysyi teemojen mukaisena. Haastateltavien tuttuus oli silti tarkoituksenmukaista, sillä haastattelutilanteesta saadaan näin rennompi ja väittelyä syntyy enemmän. Toisena haastattelutilanteeseen vaikuttavana tekijänä olivat haastateltavien erilaiset roolit. Ryhmähaastattelussa yksi tai useampi haastateltavista saattaa ottaa dominoivamman roolin, jolloin muut haastateltavat jäävät vähemmälle huomiolle. Näin kävi molemmissa ryhmähaastatelussa, mutta tällöin haastattelussa ohjattiin kysymyksiä suoraan muille haastateltaville. Näin tilanne tasoittui ja jokaiselta haastateltavalta saatiin vastauksia.

4.3 Analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen analysointiin. Sisällönanalyysillä saadaan aineistosta tietoa tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, eli sitä käytetään aineiston järjestelemiseksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata aineiston sisältö sanallisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 105–107.)

Sisällönanalyysi jaotellaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä induktiivisessa analyysissä valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaiset analyysiyksiköt. Näitä analyysiyksiköitä ei valita etukäteen, vaan menetelmän kuvaus ohjaa analyysin tekoa. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus ja analyysin oletetaan olevan aiemmas- ta teoratiedosta riippumatonta. Tämän vuoksi kyseinen analyysitapa on vaikea toteuttaa. Teorialähtöinen analyysi on perinteisin analyysimalli, joka taas tukeutuu tiettyyn teoriaan, malliin tai esitettyyn ajatustapaan. Valittu malli kuvataan ja kiinnostavat käsitteet määritellään sen mukaisesti. Aineiston analyysin ohjaajana toimii jo tunnettu tietokehys. Teorialähtöinen analyysi yhdistetään deduktiiviseen analyysimalliin, koska aineisto suhteutetaan tutkimuksen teoriaosan etukäteen määrittämiin osiin. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston hankinta, analysointi ja raportointi pidetään teorialähtöisenä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 97–101.)

Tässäkin tutkimuksessa käytetyssä teoriasidonnaisessa analyysissä teoria taas toimii analyysin kulun apuna, ja analyysiyksiköt valitaan aiemman tiedon ohjaamana aineistosta. Analyysistä huomaa aiemman teoratiedon vaikutuksen, mutta se ei määritä uutta teoriaa vaan tuo siihen uusia ajatuksia. Analyysi lähtee liikkeelle kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta loppuvaiheessa ottaa tueksi aiempaa teoratietoa. Työn teoriaosaa voidaan kehittää aineiston perusteella sen analysoinnin jälkeen. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 97–99.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi lähtee liikkeelle päätöksestä, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Tämän jälkeen käydään aineisto läpi tämän päätöksen perusteella, ja rajataan pois muu sisältö. Jäljelle jäänyt sisältö kerätään yhteen ja siirretään erilleen muusta aineistosta. Tämä sisältö järjestellään luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Lopuksi kirjoitetaan saavutetusta järjestelystä aineistosta yhteenveto, joko hakemalla aineiston sisällöstä samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Aineisto vastaa määriteltyn tutkimusongelmaan. Haastatteluissa kerätty aineisto siis litteroidaan, jotta siitä saadaan irti kaikki tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen ja arvokas tieto. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 94–95.)

Kerätty aineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen teemoittelemalla. Sisällönanalyysi toteutettiin käyttäen teoriasidonnaista analyysimallia, jolloin työn teoriaosaa hyödynnettiin tutkimustulosten analysoinnissa, mutta liikkeelle lähdettiin aineistolähtöisen analyysin tavoin. Teemoittelu toteutettiin ensin kokoamalla tekstistä kiinnostavia, uusia ja yhteneviä teemoja haastatteluun valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelun aineistosta etsittiin teemoihin sopivia havaintoja. Analysointia tehdessä haastattelun aineistosta etsittiin myös haastattelujen ryhmäkohtaisia vastauksien eroavaisuuksia ja yhtenäisyyksiä. Kun nämä yhteenvedot ryhmien haastatteluista valmistuivat, etsittiin vielä yhtenäisyyksiä haastatteluissa kerätyn aineiston ja aiempien tutkimusten ja työn teoriaosan välillä.

5 Tulokset

Haastatteluissa kerätty materiaali käsiteltiin edellisessä kappaleessa kuvattujen analyysimenetelmien mukaisesti. Materiaaleista kerättiin tutkimuksen kannalta kiinnostavat ja oleelliset tiedot, jotka esitellään tässä kappaleessa. Tuloksissa edetään haastattelujen teemojen järjestystä mukaillen ja esitellään tutkimuksesta saatua tietoa.

5.1 Käsityksiä maineesta, imagosta ja brändistä

Kaikkien haastateltavien käsitykset maineen, imagon ja brändin eroavaisuuksista olivat aluksi epäselviä. Käsitteiden tunnistaminen oli epävarmaa ja käsitteiden selitykset sekoituivat toisiinsa. Keskustelun jatkuessa käsitteiden jaottelu selkeytyi, ja molemmissa ryhmähaastatteluissa päästiin samankaltaisiin tuloksiin käsitteistä, varsinkin maineen käsitettä tunnistaessa.

Haastateltujen käsitysten mukaan maine on mielikuva yrityksestä, joka asetetaan omien arvojen perusteella tiettyyn asemaan. Maineen käsitettiin olevan muiden ajatus yrityksestä ja ensimmäinen mielikuva, mikä tulee mieleen yrityksen nimen kuullessaan. Haastatellut näkivät, ettei yritys voi itse vaikuttaa maineeseen. Maineen kuvattiin olevan myös nopeasti katoavaa, mutta ansaittua pääomaa.

Imagon käsite oli haastateltujen mukaan myös mielikuva yrityksestä, mutta tällä kertaa yritys on itse luonut sen. Imagon käsitettiin olevan yrityksen tavoite, miltä se yrittää näyttää ulkopuolisille. Imagoa pidettiin maineeseen verrattuna virallisempänä mielikuvana, johon vaikutetaan esimerkiksi mainostamisen keinoin.

Brändin käsitteen haastatellut määrittivät yrityksen itsensä luomaksi kuvaksi siitä, mitä yritys haluaa tuoda itsestään esille. Brändin nähtiin olevan tuotteistettu ja kaupallinen käsite. Jopa yksittäinen tuote ja siitä luotu kuva on haastateltujen mukaan brändi. Haastateltujen käsitysten mukaan yritys vaikuttaa itse vahvasti brändinsä kehittymiseen ja brändin nähtiin kehittyvän pidemmällä aikavälillä.

5.2 Käsityksiä työnantajamaineen rakentumisesta

Haastatellut tunnistivat työnantajamaineen käsitteen aiemman maineen käsitteen rajatummaksi versioksi, ja kaikki haastateltavat määrittivät työnantajamaineen mielikuvaksi, joka tulee tietystä työnantajasta. Työnantajamaineen rakentumista pohdittaessa keskustelu siirtyi luontevasti siihen, mikä kaikki työnantajamaineen rakentumiseen vaikuttaa, mil-

lainen on hyvän työnantajamaineen merkitys verrattuna huonoon, ja miten työnantajamaine vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Työnantajamaineen käsitettä haastatellut kuvailivat mielikuvaksi työnantajasta, sekä mielikuvaksi työpaikan ilmapiiristä. Työpaikan ilmapiiriin yhdistettiin myös nopeasti työntekijöiden kohtelu ja heidän vahva roolinsa työnantajamaineen kehittäjinä. Haastateltavien käsitysten mukaan työnantajamaine on työntekijöiltä saatu kuva siitä, millainen kyseinen työnantaja on. Työnantajamaineen avoimen kysymisen jälkeen haastatelluille jaettiin työnantajamaineen käsittekuvaus. Tällä haastatelluille kerrottiin, että työnantajamaineella tarkoitetaan tässä työssä sitä, kuinka houkuttelevana ja kiinnostavana työnhakijat näkevät yrityksen. Tämä selvensi haastatelluille käsitettä tarvittavin osin.

Työnantajamaineesta haastateltujen mukaan kuullaan suoraan työpaikan työntekijöiltä. Haastateltujen mielestä varsinkin hotellialalla pienet piirit ja suuri vaihtuvuus vaikuttavat työnantajamaineen leviämiseen. Varsinkin lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden kertomusten nähtiin vaikuttavan työnantajamaineeseen. Nykyisten ja entisten työntekijöiden lisäksi haastateltavien käsitysten mukaan tietoa saadaan koulusta ja ystäviltä keskustelunomaisissa tilanteissa. Työnantajamaine muodostuu myös työpaikalla sekä itse työnantajan vaikutuksessa. Haastateltujen mukaan työnantajat yrittävät jonkinasteisesti luoda omaa työnantajamainettaan ulos- ja sisäänpäin. Haastateltavat silti uskoivat, että työnantajalle ulkoinen maine on aina tärkeämpää.

Haastateltujen käsitysten mukaan myös internet ja uutiset ovat lähteitä, josta saadaan tietoa työnantajamaineesta. Internetistä tietoa hankitaan hakukoneiden ja työnantajan omien internetsivujen kautta. Uutisissa leviävän tiedon haastateltavat näkivät aiheuttavan suurinta vahinkoa työnantajan ulospäin näkyvälle maineelle, sillä haastateltavien mukaan uutisiin päätyvät lakia käsittelevät asiat, kuten rikkomukset palkanmaksussa ja työhyvinvoinnissa.

Suurimpana työnantajamaineen rakentumiseen vaikuttavana osana haastateltujen käsitysten mukaan olivat kuulopuheet, jolla haastateltavat tarkoittivat työnantajasta kuultuja kertomuksia. Myös omat henkilökohtaiset kokemukset koettiin tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi. Näihin kertomuksiin ja kokemuksiin yhdistettiin tärkeänä aiheena työntekijöiden kohtelu työpaikalla.

Lisäksi työnantajamaineen rakentumiseen nähtiin vaikuttavan koulussa pidetyt esittelytilaisuudet, työnantajan yleinen kuva julkisuudessa ja sen brändin tunnettavuus. Toisen ryhmän haastattelussa tuli lopuksi ilmi myös työnantajamaineen rakentumiseen vaikutta

vaksi osatekijäksi yrityksen toiminnan ekologisuus ja vastuullisuus.

Kun haastateltavilta kysyttiin hyvän työnantajamaineen hyötyjä, molemmissa ryhmissä muodostui yhtenäinen käsitys siitä, että hyvä työnantajamaine houkuttelee työnhakijoita ja mahdollistaa parhaiden työntekijöiden rekrytoinnin. Haastateltavien mukaan hyvämaineiseen yritykseen voidaan hakea töihin, vaikka ei olisi koskaan käynytkään kyseisessä yrityksessä. Hyvämaineinen yritys vetää työnhakijoita puoleensa pelkällä maineellaan ja haastateltujen käsityksen mukaan hyvämaineinen työpaikka voidaan ottaa vastaan, vaikka työtehtävä olisi huono. Seuraavaksi esille tuli hyvän työnantajamaineen positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, jonka myötä vaihtuvuuden nähtiin vähenevän. Haastateltujen käsityksen mukaan hyvä työnantajamaine vaikuttaa suotuisasti myös asiakassuhteisiin. Hyvän työnantajamaineen myötä positiivisen työilmapiirin uskottiin näkyvän myös ulospäin, ja näin vetävän myös asiakkaita puoleensa.

Huonon työnantajamaineen aiheuttamiksi haittoiksi haastatellut nimesivät hankaluudet rekrytoinnissa, koska huonon työnantajamaineen ei nähdä houkuttelevan uusia työntekijöitä, harjoittelijoita tai edes tuuraajia yritykseen. Haastateltavien käsitysten mukaan nykyiset työntekijät eivät tunne oloaan hyväksi huonomaineisessa yrityksessä, eivätkä he tai yritykseen saatavat uudet työntekijät sitoudu työnantajaansa. Syynä tähän sitoutumishalun puutteeseen nähtiin se, että yrityksen johto antaa itsestään epäpätevän kuvan, jos työnantajamainetta ei edes yritetä kehittää.

Huonosta työnantajamaineesta puhuttaessa haastateltujen haastattelutilanteen keskustelusta kävi ilmi, että huonon maineen vaikutus yrityksen toimintaan nähdään vahvempana kuin hyvän. Huonosta maineesta ensinnäkin puhutaan hyvää mainetta enemmän, mutta haastateltavien mukaan työntekijöiden puheet työnantajastaan voivat tuhota koko yrityksen mainetta, jolloin se heijastuu myös yrityksen toimintaan ja sen myötä asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä.

5.3 Työnantajamaineen tärkeimmät tekijät

Haastatelluille jaettiin teoriaosassa esitellyt työnantajamaineen ulottuvuudet, joiden avulla teeman keskustelua käytiin. Näitä ulottuvuuksia olivat tuotteet, palvelut ja brändit, tulos ja menestys, liiketoiminnan vastuullisuus, tulevaisuuden visio ja kehittäminen, työnantajakustannus, tunnelma ja viihtyvyys sekä esimiestyön ja johtamisen eettisyys. Haastatelluilta pyydettiin kommentteja eri ulottuvuuksista ja lopulta valitsemaan heidän mielestään tärkeimmät tekijät. Tärkeimpien tekijöiden valinnassa ilmeni vahvasti yhtenäisiä käsityksiä, ja ulottuvuuksista tunnelma ja viihtyvyys nousivat selkeästi tärkeimmiksi tekijöiksi.

Tunnelma ja viihtyvyys ovat haastateltujen mukaan uran alkupuolella oleville opiskelijoille ensimmäinen asia, joka tulee esille työnantajamaineesta puhuttaessa. Aiemmin mainittu työnantajamaineen rakentumiseen vaikuttava asia kuulopuheet ovat tärkeässä roolissa, kun kuva työpaikan tunnelmasta ja viihtyvyydestä syntyy. Jos työpaikalla on kuulopuheiden mukaan hyvä tunnelma ja työntekijät viihtyvät, haastateltujen mukaan kyseiseen yritykseen halutaan itsekkin töihin. Kuva työpaikan tunnelmasta ja viihtyvyydestä kehittyy haastateltujen käsitysten mukaan jo yrityksen esittelytilaisuudessa ja työhaastattelussa, koska silloin työnhakija näkee millainen tunnelma esimerkiksi haastattelijoilla on keskenään.

Tunnelma ja viihtyvyys koettiin työntekijän kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi, koska ikävä tunnelmaiseen ja viihtyvyydeltään huonoon työpaikkaan on vaikea mennä. Haastateltujen mukaan tavoitteena on ennemminkin työpaikka, johon on mukava herätä aamuisin. Seuraavaksi tärkeimpien tekijöiden listauksessa tulivat esimiestyön ja johtamisen eettisyys, tulevaisuuden visio ja kehittäminen sekä tuotteet, palvelut ja brändit. Molemmilta ryhmiltä tuli yhtenäisiä käsityksiä kahden ensimmäisen kohdalla, mutta tuotteet, palvelut ja brändit työnantajamaineen ulottuvuutena jakoi ryhmien kesken vahvasti käsityksiä.

Esimiestyön ja johtamisen eettisyyden haastatellut näkivät vaikuttavan vahvasti tärkeimpään tekijään, eli työpaikan tunnelmaan ja viihtyvyyteen. Esimiestyön ja johtamisen eettisyys tarkoitti haastatelluille sitä, että hyvässä työpaikassa esimiestyölle asetetut odotukset täyttyvät. Esimiehet toimivat työnteossa esimerkkinä muille työntekijöille, hyvässä ja pahassa. Haastateltujen käsitysten mukaan esimiehen näyttämä esimerkki vaikuttaa vahvasti omaan intoon työskennellä yrityksessä, sillä jos esimiehen toimintamallit vaikuttavat työntekijälle eettisesti vääriltä, ei esimiehen ja työntekijän välille synny kunnioitusta. Esimiestyön ja johtamisen eettisyydestä puhuttaessa ilmeni, että työntekijän omien arvojen tahdotaan kohtaavan esimiehen arvojen kanssa. Eettisyyden käsitettiin tässä yhteydessä tarkoittavan työnantajan moraalia, jonka haastatellut uskoivat heijastuvan myös työntekijöiden jaksamisesta huolehtimiseen. Haastatellut kertoivat omiin kokemuksiinsa perustuen, että hyvää esimiestä halutaan auttaa, kun tällöin työntekijä tietää että saa jotain vastineeksi. Esimiestyön ja johtamisen eettisyyteen liitettiin molempien haastatteluryhmien keskusteluissa molemmien puoleinen joustavuus. Hyvämaineisella työpaikalla työntekijä tekee enemmän työnantajan eteen ja ottaa vastaan huonompiakin vuoroja, mutta huonomaiselle ei näin tehtäisi. Myös vapaapäivien saamisen sujuvuus nähtiin esimiestyön ja johtamisen eettisyyteen vaikuttavana osatekijänä.

Tulevaisuuden visiosta ja kehittämisestä puhuttaessa ryhmiltä tuli esille, kuinka yrityksen halutaan osoittavan kehittymishalua. Pitkäaikaisen suunnittelun nähtiin osoittavan kehittymisen tahtoa, kun taas lyhytaikaista suunnittelua tekevän yrityksen nähtiin petaavan hyvää tulosta aina vain seuraavaa tuloskautta varten. Haastateltujen käsitysten mukaan pitkäaikainen suunnittelu tarkoittaa yrityksen eri osatekijöiden huomioimista, tarkoittaen myös työntekijöiden tyytyväisyyden huomioimista. Tämän tuloksena yrityksen nähdään tavoittelevan pitkäaikaista työntekijöiden tyytyväisyyttä, jolloin nykyisten työntekijöiden lisäksi myös yrityksen entiset työntekijät jakavat hyvää mielikuvaa työnantajastaan. Huolena haastateltavien mukaan on, että jos työnantajalla ei ole tulevaisuuden suunnitelmia, eivät työntekijäkään näe tulevaisuutta yrityksessä. Työntekijät eivät halua työskennellä yrityksessä, joka ei näytä halua kehittyä, vaan toimintatapojen oletetaan kehittyvän jatkuvasti.

Tuotteet, palvelut ja brändit ensimmäisen ryhmän haastatellut tunnistivat ensivaikutelmaa muodostavina tekijöinä. Niiden käsitettiin muodostavan ensimmäisenä saatu ulkopuolinen mielipide, jota on vaikea muuttaa jälkeenpäin. Ensimmäisen ryhmän haastateltujen käsityksen mukaan tuotteet, palvelut ja brändit eivät ole tärkeä tekijä työnantajamaineen kannalta, vaan näiden tekijöiden nähtiin olevan muiden edellä mainittujen ulottuvuuksien tulosta.

Myös toisessa ryhmässä tuotteet, palvelut ja brändit tunnistettiin ulospäin näkyväksi maineeksi. Toisen ryhmän haastateltujen mukaan tuotteiden, palveluiden ja brändin vaikutus työnantajamaineeseen on kuitenkin ensimmäisen ryhmän käsityksen vastainen, eli erittäin tärkeä. Toisen ryhmän haastatellut näkivät varsinkin tuotteen olevan tärkeässä roolissa, sillä huonon tuotteen myyminen on vaikeaa. Haastateltujen käsityksien mukaan työntekijät myyvät hyvää tuotetta yleensä ja paremmin, samalla tuottaen parempia asiakaskokemuksia ja parempaa tulosta yritykselle. Tuotteiden huonouden nähtiin johtuvan työnantajasta, sillä tällöin työnantajan ei nähdä haluavan kehittää tuotteitaan tarpeeksi.

Viimeisenä tärkeimpiä tekijöitä valitessa ääniä saaneena ulottuvuutena oli liiketoiminnan vastuullisuus. Molemmista ryhmistä ilmeni kiinnostusta työnantajamaineen ja vastuullisuuden merkitykseen. Haastatelluista vain osan mukaan vastuullisuuden tulee näkyä selkeästi liiketoiminnassa. Vastuullisuuden nähtiin vaikuttavan tuotteisiin, palveluun ja brändiin, ja siihen millaisena ne nähdään. Jos ne eivät ole vastuullisesti tuotettuja tai rakennettuja, niiden nähtiin olevan huonoja. Haastateltujen mukaan liiketoiminnan vastuullisuus näyttää, että yritys ja työnantaja ymmärtävät vastuullisuuden merkityksen nykypäivään ja tulevaisuuteen.

Työnantajavastuu ei noussut haastatteluissa keskustelun aiheeksi. Tuloksen ja menestyksen haastatellut kokivat vaikeaksi nähdä, ennekuin on itse yrityksessä sisällä. Haastateltujen käsityksen mukaan suuri menestyvä yritys saatetaan nähdä huonona työnantajana, koska sen ei uskota keskittyvän työhyvinvointiin, koska tuloksen teko on jo erittäin hyvällä tasolla. Menestyvän yrityksen työnantajamaine käsitettiin jo ennakkoon negatiivisena.

5.4 Työnantajamaineen vaikutus sitoutumiseen ja rekrytointiin

Molemmissa ryhmähaastatteluissa tunnistettiin työnantajamaineen vaikuttavan työnhakijan ajatuksiin yrityksestä ja päätökseen hakeako yritykseen vai ei. Työnantajamaineen käsitettiin vaikuttavan vahvasti työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuden määrään yrityksessä. Työnantajamaineen vaikutusten tunnistaminen on haastateltavien mielestä yrityksille tärkeää.

Haastateltavien mukaan työpaikkaa etsiessä työnhakijoita vetää puoleensa työpaikka, joka on monipuolinen, tarjoaa pysyvyyttä, tulevaisuuden näkymiä ja vastaa omia arvoja. Halutaan työhön josta on kiva kertoa muille, ja työnantajan maineen uskotaan vaikuttavan myös työntekijän omaan maineeseen. Jos yrityksen työnantajamainetta ei tunneta, yritykseen silti haetaan. Haastateltujen käsitysten mukaan se, ettei yrityksen maineesta tiedetä, ei siis vaikuta työnhakuun. Jos maineesta ei ole kuultu etukäteen, se kehitetään vasta yrityksessä.

Ryhmäkeskusteluissa korostui, että työnantajamaine vaikuttaa työnhakuun niin, että jos on valinnan varaa, niin maineen mukaan valitaan. Uran alkuvaiheessa pyritään näyttäviin työpaikkoihin. Erityisesti harjoittelupaikkaa valitessa halutaan hyvämaineiseen yritykseen, joka on tunnettu. Työnantajan nimen merkitys ansioluettelossa nähtiin olevan uran alkuvaiheessa merkityksellisessä roolissa. Kuitenkin uran edetessä näyttävyyttä tärkeämpää on, että työnantajan arvot sopivat omiin arvoihin. Jos työnantajan arvot eivät sovi työntekijän arvoihin, työpaikan vaihtamisen kynnys on työtehtävän aleneminen.

Ulkoisesti huonomaineisessa yrityksessä ei haastateltavien mukaan haluta kertoa olevansa töissä, jolloin mieluummin etsitään muita töitä. Huonomaineiseen ei edes välttämättä haeta, koska ei haluta käyttää siihen hakuprosessiin aikaa, kun paikka ei oikeasti houkuta.

Yrityksellä voi taas olla hyvä julkinen kuva, mutta tämä työnantajan ulkoinen maine ei aina vastaa yrityksen sisäistä mainetta. Tällöin yrityksen työntekijöille kehittyy kuva, että yrityksessä toimitaan vain raha edellä ja työntekijöistä ei välitetä. Hyvän ulkoisen maineen takia työnantaja ei välttämättä tunne tarvetta kehittää sisäistä huonoa mainettaan, koska hyvän

ulkoisen maineen myötä työnhakijoita voidaan olettaa riittävän. Huono sisäinen maine kuitenkin vaikuttaa suoraan sitoutumiseen ja työssä ei haluta olla. Haastateltavien mukaan huonon sisäisen työnantajamaineen huomaa tunnelman ja viihtyvyyden muutoksissa. Työntekijöiden väsymys ja motivaation väheneminen vaikuttaa negatiivisesti koko yksikön työntekoon ja työilmapiiriin.

Haastateltavien mukaan hyvin kehitetty sisäinen työnantajamaine taas sitouttaa vahvasti. Sisäiseen työnantajamaineeseen vahvasti vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin hyvien esimiesten vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Haastateltavien käsitysten mukaan työnantajamainetta ei voi tarkastella ketjutasolla, koska yksiköiden työnantajamaineessa koetaan olevan suuriakin eroja. Yksikössä työskentelyn aikana kehittynyt maine voi olla niin hyvä, että se sitouttaa työntekijän yksikköön, ei koko ketjuun.

5.5 Työnantajamaineeseen vaikuttaminen

Haastateltujen käsityksiä yritysten mahdollisuuksista ja tavoista kehittää työnantajamainetta tuli esille monia. Haastateltujen yleinen käsitys oli molempien ryhmien kohdalla, että työnantajamaineeseen voidaan yrittää vaikuttaa ja haastatteluissa ilmeni myös, että haastateltavien mukaan yritysten tulisi miettiä enemmän työnantajamainettaan. Haastateltavien käsityksien mukaan myös yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa työnantajamaineeseen eri tavoin.

Ryhmäkeskustelujen mukaan yritykset ovat turhan kiinnostuneita vain ulkoisen työnantajamaineen kehittämisestä. Ulkoista työnantajamainetta kehitetään koulujen kanssa yhteistyöllä ja sosiaalisella medialla. Yrityksen viestinnässä kerrotaan työntekijöiden hyvinvoinnista, vaikka näin ei välttämättä todellisuudessa olisikaan.

Ulkoisen työnantajamaineen eroaminen sisäisestä työnantajamaineesta nähdään haastateltavien keskuudessa vakavana ongelmana. Työnantajat voivat kohdella nykyistä työvoimaa huonosti, koska hyvän ulkoisen työnantajamaineen myötä uusia työntekijöitä oletetaan olevan saatavilla yritykseen helposti. Haastateltavat uskovat kuitenkin, että huono sisäinen työnantajamaine alkaa pidemmän päälle vaikuttamaan ulkoiseen työnantajamaineeseen.

Haastateltujen hotellialan opiskelijoiden käsitysten mukaan hyvä sisäinen työnantajamaine on erityisen tärkeää hotellialalla, koska työntekijöiden hyvinvointi välittyy hotellialalla ja muillakin palvelualoilla suoraan asiakkaille. Erittäin vahvasti työnantajamaineen negatiiviseen kehittymiseen haastateltavien mukaan vaikuttaa työntekijöiden määrän jatkuva vä-

hentäminen. Työnantajat eivät ole valmiita lisäämään koulutusta tai palkkausta, vaikka vähentyneen työntekijämäärän takia jokaiselta työntekijältä odotetaan enemmän. Aieman toimintatason oletetaan työnantajan puolelta säilyvän, vaikka työntekijämääriä vähennetään. Työntekijät haluaisivat käyttää enemmän aikaa palveluprosessiin palvelun laadun varmistamiseksi, mutta työntekijämäärien vähentämisen myötä se on haastateltavien mukaan erittäin raskasta. Haastateltujen mukaan työntekijöiden määrää tulisi kasvat-
taa, etteivät työntekijät ja itse palvelu kärsisi.

Ryhmäkeskusteluissa korostui, että sisäiseen työnantajamaineeseen tulisi panostaa yhtä-
lailla kuin ulkoiseen työnantajamaineeseen. Sisäiseen työnantajamaineeseen työnantaja
voisi vaikuttaa panostamalla työntekijöiden uraohjaukseen, koulutukseen, motivointiin ja
työterveyshuoltoon. Haastateltavien käsitysten mukaan myös yhteinen tekeminen, kuten
virkistyspäivät, tapahtumat ja muu yhteishengen kehittäminen vaikuttaisivat suoraan sisäi-
sen työnantajamaineen positiiviseen kehittymiseen. Työnantajamaineen kehittämiseen
haastateltujen käsitysten mukaan vaikuttaa myös yrityksen käytössä olevat varat ja yrityk-
sen oma valinta siitä, halutaanko toimia tulos vai viihtyvyys edellä.

Haastateltujen käsitysten mukaan työntekijä vaikuttaa työnantajansa maineeseen jaka-
malla tietoa työnantajasta. Vain erittäin hyvää työpaikkaa kehdetaan, mutta yhä useammin
ja helpommin, huonosta valitetaan. Osan haastatelluista mukaan kaiken oletetaan aina
olevan hyvin, ja jos näin ei ole, niin sitten valitetaan.

Työpaikan ulkopuolella työntekijät vaikuttavat oman työnantajansa työnantajamaineeseen
kertomalla työnantajasta koulussa, kotona ja ystävien seurassa. Tämän takia työnantajan
tulisi aktiivisesti yrittää vaikuttaa siihen kuinka työntekijät näkevät työpaikkansa, jolloin
työntekijänä työpaikasta kerrotaisiin positiivisesti eteenpäin. Haastatellut hotellialan opis-
kelijat totesivat myös, että koulussa tehdyt koulutyöt tehdään aina hyvämaineisista yrityk-
sistä, koska huonomaineisia ei haluta korostaa, koska huonomaineisten työpaikkojen
työntekijät eivät halua ehdottaa omaa yritystään koulutyön kohteeksi.

Haastateltujen mukaan työpaikalla ollessaan työntekijät vaikuttavat työnantajansa työn-
antajamaineeseen toimimalla yrityskulttuurin mukaisesti, käyttäytymällä hyvien käytöstapo-
jen mukaisesti ja kohtelemalla muita työntekijöitä hyvin. Hyvän työnantajamaineen seu-
rauksena työntekijät haluavat antaa työnantajalle kaiken itsestään. Haastateltavien mu-
kaan työntekijä voi kehittää työnantajamainetta kertomalla työnantajalle ongelmakohdista
ja yrittää itsekkin työntekijänä aktiivisesti vaikuttaa niihin. Tämä edellyttäisi haastateltavien
mukaan se, että työnantajat tarttuisivat ongelmakohdista kuullessaan toimeen, jolloin
myös työntekijöiden motivaatio parantaa asioita kasvaksi.

5.6 Työnantajamaineen kehittäminen

Viimeisen teeman kohdalla ryhmähaastatteluissa käsiteltiin työnantajamaineen kehittämisen tärkeyttä, joihin molemmilta ryhmiltä tuli yhtenäisiä vastauksia. Haastatteluissa kerätyn tiedon mukaan tärkeäksi koettiin, että työnantaja kunnioittaa työntekijää ja vastavuoroisesti työntekijä työnantajaa, jotta työnantajamaine voi todella lähteä kehittymään. Tämän keskinäisen kunnioituksen haastatellut näkevät tuovan ymmärrystä työnantajan tekemille päätöksille, koska näin työntekijät käsittäisivät syyt päätöksenteon taustalla.

Haastateltavien mielestä työnantajamaineen kehittäminen on tärkeää, jotta työnantajat ymmärtäisivät, että jos ajatellaan vain rahaa, ei pystytä tuottamaan vastuullista ja pitkäkestoisesti tuottavaa toimintaa. Jos yrityksen toiminta alkaa näkyä vain tuloksen tekemisenä, yrityksen maine joko ei kehity tai kehittyy huonompaan suuntaan. Haastateltavien käsityksen mukaan pelkkien numeroiden näyttäminen ei riitä maineen kehittämiseen, vaan tulee ymmärtää myös sitoutuneiden työntekijöiden rooli menestyksessä.

Työnantajamaineen kehittäminen on tärkeää, jotta työnantajasta saavuttaa hyvän maineen. Haastateltavien keskustelun mukaan hyvämaineinen työnantaja vetää puoleensa työntekijöitä itse työn, eikä vain rahan perässä. Toisessa ryhmähaastattelussa korostui, että hyvämaineinen yritys saattaa jopa maksaa vähemmän palkkaa kuin huonomaineiset, mutta työntekijät silti haluavat töihin yritykseen. Hyvämaineisen yrityksen todettiin saavan myös harjoittelijat ilmaiseksi. Haastateltujen mukaan pelkkä raha ei myöskään riitä motivaatioksi sitoutua yritykseen, vaan työpaikalla tarvitaan myös viihtyvyyttä.

Haastateltujen opiskelijoiden mukaan työnantajamaineen kehittäminen tuo mukanaan hyötyjä, jotka ovat koko yrityksen kannalta tärkeitä. Se lisää työhyvinvointia, motivaatiota ja kehittää samalla koko työilmapiiriä. Hyvästä työnantajasta puhutaan mielellään eteenpäin ja työnantajamaineen kehittämisellä työntekijöistä voidaan saada työnantajan puolestapuhujia.

Työnantajamaineen kehittämisen puute taas saattaa haastateltavien käsitysten mukaan koitua huonon maineen kautta yrityksen kohtaloksi. Hyvän työnantajamaineen uskottiin lisäävän yrityksen elinikää ja vaikuttavan suoraan sen menestykseen. Näin ollen huonon työnantajamaineen vaikutus nähtiin heikkona menestyksenä. Huonomaineisen työnantajan myös uskottiin menettävän työntekijänsä, ja haastateltujen mukaan työntekijät saattavat lähteä työnantajamaineeltaan huonosta paikasta jopa porukalla.

Haastateltujen mukaan työnantajamaineen kehittämistä työnantajan tulee ennen kaikkea ymmärtää, että työntekijät ovat yritykselle voimavara. Tämän ymmärtämisen jälkeen työnantajan tulisi alkaa kehittää työnantajamainettaan työntekijöihin investoimalla. Työntekijöitä kehittämällä ja ymmärtämällä työntekijöiden hyvinvoinnin pitkäkestoisuuden merkityksen työnantaja pystyy kehittämään sisäistä työnantajamainettaan, joka lopulta vaikuttaa koko yrityksen maineeseen.

Työnantajan tulee lähteä kehittämään mainettaan keskustelemalla työntekijöiden kanssa, jotta työntekijät ja työnantajat voisivat toimia tehokkaassa yhteistyössä tavoitellen samaa tavoitetta. Haastateltavien mukaan nykypäivänä työntekijän silmin katsottaessa johdolla ja operatiivisen toiminnan työntekijöillä on yrityksessä eri tavoitteet, joihin pyritään.

Tämän vuoksi haastateltavien mukaan työntekijät tulee ottaa mukaan päätöksentekoon, jolloin työntekijät saavat enemmän vastuuta ja tuntevat olevansa tärkeä osa organisaatiossa. Päätöksentekoa voitaisiin jalkauttaa työntekijätasolle asti esimerkiksi työryhmillä, joihin osallistuisi eritasoista johtoa, esimiehiä ja suorittavan työn tekijöitä. Näin työntekijöistä saataisiin mukaan kehittämistyöstä kiinnostuneet ja pitkäaikaisena toimintana se sitouttaisi myös työntekijää yritykseen. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon auttaa operatiivista työtä tekeviä näkemään syyt päätösten taustalla, ja ymmärtämään tuloksen merkityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Päätöksentekoon mukaan pääsyn lisäksi toisena haastateltujen mukaan tärkeänä teemanä nousi molemmissa ryhmissä toiminnan läpinäkyvyys. Työnantajan toiminnan tulisi olla työntekijälle läpinäkyvää. Nykytilanteessa työntekijät usein kuulevat vain johdon päättämisen lopputuleman, käsittämättä miksi tähän on päädytty. Läpinäkyvyydestä keskustellessa haastatelluilta tuli esille myös yrityksen läpinäkyvyys asiakkaille. Näytettäisiin asiakkaille keitä yrityksessä on töissä ja miten yrityksessä toimitaan. Näin voitaisiin tuoda ilmi, että toimintaa ja työntekijöitä kehitetään, joka nostaa myös tuotteiden ja palveluiden arvoa asiakkaiden silmissä. Tätä läpinäkyvyyttä voitaisiin toteuttaa toimimalla aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi julkaisemalla kuvia uusista työntekijöistä ja ryhmäytymistoiminnasta.

Aiemmin esille tulleiden yhteishenkeä kohottavan toiminnan, kuten virkistyspäivien ja saunailtojen merkitys työnantajamaineen kehittämisen kannalta on tärkeää, sekä yrityksen vastuullisuuden esiintuonti esimerkiksi ympäristöasioiden kohdalla hankkimalla sertifikaatteja ja todistuksia vastuullisesta toiminnasta. Haastateltujen käsityksien mukaan työnantajamainetta kehittäessä on myös tärkeää varmistaa, että kaiken tekemisen perustaso on ja pysyy hyvänä, jotta työnantajamaine ei tuhoudu esimerkiksi palkkausta koskevasta vir-

heestä syntyneen uutisen myötä. Tärkeimpänä työnantajamaineen kehittämisen välineenä haastatellut näkivät kuitenkin kommunikaation työnantajan ja työntekijöiden välillä. Keskustelun toivottiin olevan avointa ja molempia osapuolia arvostavaa, ja että esille tuleviin ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen aloitettaisiin välittömästi.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hotellialalla työskentelevien alan opiskelijoiden käsityksiä työnantajamaineesta, ja tuottaa kehitysehdotuksia yrityksille, jotka haluavat kehittää omaa työnantajamainettaan. Työn tulokset vastaavat suurilta osin aiempaa tutkimus- ja teorian tietoa, mutta haastattelun esiintuomien yksityiskohtien perusteella tutkimuksen tuloksissa saavutettiin myös uutta tietoa aiheesta. Haastattelujen keskustelu oli sujuvaa, jonka myötä voin todeta tuloksien sisältävän tavoitteen mukaisia kehitysideoita, joilla työnantajamainetta voidaan lähteä kehittämään.

Tässä luvussa olen tehnyt tutkimuksen tuloksista tiiviin kokonaisuuden yhdistäen ne työn teoriaosaan ja tutkimalla näiden yhteneväisyyttä. Lisäksi pohdin työn ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja teen ehdotuksia, kuinka tutkimusta voitaisiin jatkossa viedä eteenpäin. Lopuksi käyn läpi koko opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä arvioin omaa opimistani.

6.1 Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset

Haastatteluiden avulla kokoamani tulokset keskittyvät selvästi viestinnän tärkeyteen työnantajamaineen kehityksessä. Viestinnän avulla työnantajamaine lähtee kehittymään tiettyyn suuntaan, kun työpaikan nykyiset ja entiset työntekijät puhuvat työnantajastaan. Kuten T-Media Oyj:n (2007) Työnantajamaine 2007 -tutkimuksessa todettiin, ihmiset muodostavat maineen käsityksen heijastaen sitä omiin arvoihinsa. Myös työntekijät muodostavat työpaikastaan käsityksen omien arvojensa ja kokemustensa mukaan, ja välittävät tätä tietoa eteenpäin ystävilleen, koulussa, työpaikalla ja jopa internetissä asti. Tämä kuultu tieto vaikuttaa tutkimuksen mukaan eniten työnantajamaineen muodostumiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voin todeta, että yrityksen on tarpeellista tarkkailla oman sisäisen ja ulkoisen työnantajamaineen tasapainoa. Haastatteluissa saatu tieto vastasi myös Tuomista (2013, 140), jonka mukaan sisäinen ja ulkoinen työnantajamaine vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Hyvin rakennetun sisäisen ja ulkoisen työnantajamaineen seurauksena työntekijöistä tuntuu, että heitä pidetään tärkeinä ja he sitoutuvat yritykseen, samalla kun potentiaaliset työnhakijat pyrkivät töihin yritykseen, jopa edullisemmin kustannuksin, koska ulkoinen hyvä työnantajamaine vetää uusia työntekijöitä puoleensa muunkin kuin rahan takia.

Tutkimuksen mukaan työnantajamaineen kehittäminen koettiin tärkeäksi varsinkin hotellialalla. Mielestäni tutkimuksen aiheen kannalta alakohteisesti kiinnostavaksi haasteeksi

tässä nousi työntekijämäärien jatkuva vähentäminen. Työntekijöiltä odotetaan parempaa työtehoa ja korkeaa palvelun tasoa, vaikka työntekijää ei työnantajan puolesta olla valmiita kehittämään. Työntekijät haluaisivat palvella asiakasta paremmin, mutta siihen ei ole aikaa, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Rautiaisen ja Siiskosen (2015, 180) mukaan asiakkaat saavat ensivaikutelmansa hotellin vastaanottoon saapuessaan, ja tämän takia työntekijöiden tulisi pystyä antamaan asiakkaalle paras mahdollinen kuva toiminnasta.

Työnantajamaineen tekijöitä käsitellessä tutkimuksessa nousivat esille tunnelma ja viihtyvyys. Työpaikan toivotaan olevan sellainen, johon on aamulla mukava mennä. Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi listattiin esimiestyön ja johtamisen eettisyys, tulevaisuuden visio ja kehittäminen, sekä tuotteet, palvelut ja brändit. Esimiestyön ja johtamisen eettisyyttä haastateltavat kuvasivat tunnelmaan ja viihtyvyyteen vaikuttavana asiana, ja esimiesten oletetaan toimivan esimerkkinä työnteossa. Esimiestyön ja johtamisen eettisyys nousi myös Juholinin (2008, 280) mukaan tärkeäksi ulottuvuudeksi, ja sen vaikutus tunnelmaan ja viihtyvyyteen tunnistettiin niin haastatteluissa kuin aiemmassa teoriatiedossa.

Tulevaisuuden visio ja kehittäminen nähtiin tärkeänä osana, koska työntekijät haluavat luoda oman uransa tulevaisuutta yrityksessä, jossa halutaan aktiivisesti kehittyä ja kehittää toimintaa. Samoin Juholin (2008, 280) kuvaa tulevaisuuden visioita ja kehittämistä kuvattiin tärkeäksi työnantajamaineen tekijäksi, koska työntekijät eivät itse tuota tulevaisuuden kuvaa, vaan sen pitää tulla yritykseltä.

Tuotteet, palvelut ja brändit kohdasta ryhmällä oli täysin erilaiset käsitykset. Ensimmäisen ryhmän mielestä nämä tekijät aiheuttavat ensivaikutelman, mutta eivät kokeneet tuotteita, palvelua ja brändiä työnantajamaineen kannalta tärkeiksi. Toisen ryhmän mielestä tuotteet, palvelut ja brändi taas muodostivat vahvasti ulospäin näkyvää mainetta. Haastateltavien mukaan työntekijät eivät myy sellaista tuotetta hyvin, jota he eivät itsekään ostaisi, jolloin tuote vaikuttaa myös palveluun. Tuotteiden, palveluiden ja brändin kohdalla teoria nojaa enemmän ensimmäisen ryhmän käsitykseen, sillä tekijöissä oli monia muita, jotka nostettiin tätä tärkeämmiksi.

Useassa haastattelukohdassa esille nousi, että työntekijät toimivat hyvälle työnantajalle mainostajina, niin työpaikalla kuin työajan ulkopuolellakin. Hyvä maine puolestaan tuo yritykselle parempaa tulosta ja menestystä, ja osa haastateltavista uskoi sen lisäävän vuosia suoraan yrityksen elinikään. Haastateltujen mukaan yrityksen tulee huolehtia perustekemisen tasaisesta laadusta, jotta mainetta tuhoavilta virheiltä voidaan säästyä.

Tutkimuksesta saatujen kehitysehdotuksien mukaan työntekijän ja työnantajan keskustelutilanteiden avoimuutta tulee parantaa ja ongelmiin tulee tarttua välittömästi. Kehitysehdotuksena työpaikan yhteishenkeä kohottavalla toiminnalla tarkoitetaan tutkimuksessa, että työnantajan tulee huolehtia työntekijöille säännöllisesti virkistyspäiviä ja yhteisiä illanviettoja, jotta työpaikan hyvä yhteishenki kestää.

Kehitysehdotuksissa korostuivat molempien ryhmien kohdalla erityisesti työyhteisön toiminnan läpinäkyvyyden parantaminen ja päätöksenteon jalkauttaminen myös työntekijöille. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan, että työntekijät tietäisivät yrityksen toimintatapojen tarkoituksen ja syyt miksi näin toimitaan. Samaa haetaan päätöksenteon jalkauttamisella, jota voitaisiin toteuttaa johdon ja työntekijöiden muodostamilla työryhmillä. Työryhmissä työntekijät pääsisivät mukaan päättämään yrityksen asioista yhdessä johdon kanssa, jolloin he kuulisivat myös johdon näkemykset päätöksenteon taustalla.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Yritykset voivat tutkimuksen tuloksena saavutettujen konkreettisten kehitysehdotusten myötä lähteä kehittämään omaa työnantajamainettaan. Tutkimusta voisi lähteä viemään pidemmälle vielä luomalla kehityksen kohteena olevalle työpaikalla ohjeistuksia, joiden avulla työnantajamainetta kehitetään esimerkiksi esimiestyön kautta jokapäiväisessä työssä. Ohjeistuksessa korostettaisiin työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä, kuten tunnelmaa ja viihtyvyyttä, ja esitetäisiin toteutettavaksi niitä ylläpitävää toimintaa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla tarkempi kartoitus työnantajamaineesta yksittäiseen hotelliin tai hotelliketjuun vaikuttavana tekijänä, sillä tässä tutkimuksessa ilmeni, ettei yksikön hyvä työnantajamaine tarkoita koko ketjun omaavan hyvää mainetta. Jatkoksi tähän opinäytetyöhön olisi myös hyödyllistä tutkia rekrytointin ja työnantajamaineen yhteyttä yksityiskohtaisemmin hotellialalla, esimerkiksi työpaikan valintaan vaikuttavien tekijöiden kautta, jolloin tutkimusta hyödyntävä yritys voisi kehittää rekrytointiprosessinsa eri vaiheita ja toteuttaa sen mahdollisimman kannattavasti.

Myös muiden alojen yritykset voivat tätä tutkimusta hyödyntäen lähteä tutkimaan omaa työnantajamainettaan omien työntekijöidensä mielestä. Työnantajamainetta voitaisiin jatkotutkimuksissa lähestyä muustakin kuin työntekijän näkökulmasta, kuten esimerkiksi yrityksen johdon näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen voitaisiin tarkastella johdon ja työntekijöiden käsityksien eroavaisuuksia ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tulee muistaa, että laadullista tutkimusta ei voi yleistää, sillä tietoa ilmiöstä hankittiin haastateltujen omien henkilökohtaisten kokemusten ja käsitysten kautta. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat haastattelun monet eri osat ja haastattelun analysointitavat.

Luotettavuuteen vaikuttaa tässä opinnäytetyössä se, että haastattelijan roolissa tunsin haastateltavat ennalta. Tämä vaikuttaa haastatteluun tuomalla siihen kaivattua rentoutta ja keskustelunomaisuutta, mutta roolit saattoivat myös vaikuttaa tuloksiin. Haastattelijan roolissa muodostin kysymykset haastattelurunkoon mahdollisimman avoimiksi, mutta haastattelutilanteessa johdattelu uuteen teemaan saattoi vaikuttaa tutkimuksen lopputulemaan. Pyrin haastattelijana pysymään puolueettomana ja pitäydyin sanomasta omia mielipiteitäni, jotta haastatteluaineistosta saataisiin mahdollisimman luotettava ja kattava. Luotettavuuteen vaikuttaa myös kokemattomuuteni haastattelijana, sillä kokeneempana haastattelijana olisin voinut tehdä enemmän tarkentavia kysymyksiä, joilla aineistoon olisi saatu lisää syvyyttä.

Haastateltavat ovat harkinnanvarainen näyte opiskelijoita. Valitsin opinnäytetyöni haastateltavat samankaltaisuuden perusteella, sillä kaikki haastateltavat ovat töissä hotellialalla ja ovat alan opintojen loppuvaiheessa. Opintojen loppuessa haastateltavien voidaan olettaa olevan potentiaalisia työnhakijoita, joten haastateltavien valinnan ja tutkittavan aiheen yhteys on selkeä. Haastateltavien lukumäärä oli kahdeksan henkilöä, joissa molemmat sukupuolet tasapuolisesti edustettuna. Ryhmähaastattelut tapahtuivat kahdessa neljän hengen ryhmässä. Tutkimuksen kattavuuden kannalta olisi ollut eduksi tehdä lisää haastatteluja, mutta toisaalta jo näiden kahden ryhmähaastattelun aikana samat asiat alkoivat toistumaan. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleistävinä.

Haastattelutilanteessa luotettavuuteen vaikuttava tekijä on ollut ryhmähaastattelu haastattelumuotona. Ryhmähaastattelussa hiljaisempi haastateltava saattaa jäädä vähempään ääneen, ja jotakin oleellista voi jäädä ulos tutkimustuloksista. Sama tapahtuu, jos ryhmän jäsenet kokevat toisen jäsenen kilpailijaksi tai muutoin ajattelevat toisen haastattelun hyödyntävän jaettua tietoa. Itse haastattelutilanteessa ohjasin kysymyksiä välillä suoraan hiljaisemmille haastateltaville, mutta keskustelu tapahtui muutoin hyvien tapojen mukaisesti ja suurimmalta osin tasapuolisesti. Ryhmähaastattelussa vaarana on myös liika ryhmäytyminen, sillä tällöin ryhmän jäsenet alkavat myötäillä muiden jäsenten antamia vastauksia, jolloin vastaukset ovat ryhmän kesken yhtenäisiä, eikä vastakkaisia mielipiteitä saada kuuluviin. Tähän vaikuttaa myös se, että ryhmien jäsenet tunsivat toisensa ennalta. Tä-

män tutkimuksen kohdalla molemmissa ryhmissä esiintyi ryhmäytymisen kautta vastauksien myötäilyä, mutta myös väittelyä. Väittelyn avulla saavutettiin vastakkainasettelun kautta uusia näkökulmia ja uutta aineistoa. Silti vastausten myötäilyn takia yksilöhaastatteluista olisi voitu saada rikkaampaa aineistoa ja erilaisia näkemyksiä, koska tällöin ryhmän tuoma jäsenten väliset roolit eivät vaikuttaisi haastateltujen vastauksiin.

Oma roolini haastattelijana ja tutkimuksen toteuttajana johdatteli lopputulosta valitsemieni teemojen kautta, sillä teemoiksi yleensä valitaan kiinnostavimmat aiheet. Nämä aiheet valitaan aiemman teorialiedon perusteella. Haastattelun kysymykset oli laadittu tarkasti ja tietoperustan mukaisesti, ja niiden takia sain hyviä ja kattavia vastauksia, joiden avulla tuloksista saatiin asetetun tavoitteen mukaisia.

Haastattelut litteroitiin tarkasti äänitteiltä haastatteluun osallistuneen henkilön puheenvuoro kerrallaan, mutta säilyttäen haastateltujen nimettömyys. Litteroinnin takia tutkimuksen luotettavuus kasvaa, sillä litterointi varmistaa haastattelujen tapahtuneen. Äänityksen ja sen litteroinnin avulla sain tutkimustuloksista laajemman kokonaisuuden, kuin olisin saanut pelkkien muistiinpanojen avulla. Litterointi toteutettiin ensin kirjoittaen kaikki haastattelussa puhuttu aineisto, tarkistamalla äänitteen kanssa litteroitu aineisto, ja sen jälkeen litteroidusta aineistosta kerättiin teemoittelemalla tärkeät asiat. Tarkasti toteutettu aineiston analyysi varmistaa, että haastateltujen kertomat asiat välittyvät tuloksiin asti niin kuin ne on haastattelutilanteessa kerrottu, eikä itse asia pääse muokkaantumaan matkalla. Haastatteluista kerättyä materiaalia analysoitaessa pyrin objektiivisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tuleekin kiinnittää huomiota havaintoja tehdessä luotettavuuden lisäksi puolueettomuuteen. Tutkimuksen teoriaosan aineiston keruun, toteutustavan ja analyysimenetelmien tarkka kuvaaminen ja tutkimuksen systemaattinen analyysimenetelmä lisäävät tämän opinnäytetyön tulosten luotettavuutta.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihe valikoitui liiketalouden suuntautumisopintojen kautta ottamieni henkilöstöhallinnon kurssien innoittamana sekä omasta mielenkiinnosta tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyöprosessini lähti nopeasti liikkeelle, sillä opintoni olivat jo niin pitkällä, että opinnäytetyön tekeminen kevään aikana tuntui mielekkäältä idealta. Työn tekemiseen aikaa oli kaksi kuukautta ja syynä oli oma vahva panostamiseni ripeään työtahtiin ja haluni valmistua keväällä 2016. Pidin kokoajan kiinni suunnitellusta aikataulusta, ja tein yksityiskohtaisia merkintöjä kalenteriini mitä osaa työstän minäkin päivänä. Opinnäytetyöohjaajaltani sain korjausehdotuksia ja vinkkejä työtä varten, joita hyödynsin tekemällä ehdotetut muutokset heti tapaamisten jälkeen. Opinnäytetyötäni tehdessä en ollut töissä kuin parin

päivän ajan, mikä vaikutti työni edistymiseen positiivisesti. Ainoana haasteena aikataulus-
sa oli haastatteluiden sopiminen. Asuin opinnäytetyön tekemisen ajan kahden tunnin
päässä koulustani, joten välimatka rajoitti haastatteluajkojen sopimista lyhyelle aikavälille.
Haastattelut saatiin silti pidettyä ajallaan ja kaikki pyydyt haastateltavat pääsivät osallis-
tumaan haastatteluihin. Opinnäytetyön tekemiseen panostaminen kannatti, ja työ valmistui
ajallaan.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä opin kokoajan lisää työnantajamaineesta ja tekemieni haas-
tattelujen myötä tieto syventyi jatkuvasti opinnäytetyöprosessin aikana. Huomasin hyödyn-
täväni työnantajamaineesta saamaani tietoa jo opinnäytetyöprosessin aikana omassa
työhaussani. Pian valmistuvana opiskelijana työnantajamaine on aiheena erittäin ajan-
kohtainen omassa tilanteessani, koska alan työnhakuun ja kiinnitän huomiota hakemieni
paikkojen työnantajamaineeseen. Olen kiinnostunut tämän tutkimuksen aiheen lisäksi
myös itse rekrytoinnista ja sen kehittämisestä, ja uskon, että tämän tutkimuksen tekemi-
sestä voi olla minulle tulevaisuudessa hyötyä. Toivonkin, että pääsen hyödyntämään tästä
tutkimuksesta oppimiani asioita käytännössä työelämässä sekä mahdollisissa jatko-
opinnoissani.

Haastattelijan roolissa opin ryhmähaastattelun haasteita, kuten kuinka tärkeää on sopia
ryhmähaastattelutilanteen kulusta haastateltavien kanssa etukäteen, ja kuinka tärkeää on
antaa haastateltaville aikaa miettiä vastauksia. Haastattelijan roolin jälkeen ymmärrän
myös paremmin muiden haastattelutekniikoiden vaikutuksen haastattelutilanteeseen ja
tulokseen, ja olisikin mielenkiintoista tietää, kuinka paljon tulokset olisivat poikenneet tä-
män tutkimuksen tuloksista jos haastattelutekniikaksi olisikin valittu esimerkiksi yksilö-
haastattelut.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöllä saavutettuihin tuloksiin ja onnistuin hyvin
projektinhallinnassa. Tämän tutkimuksen toteuttamiseen varattu aika oli lyhyt ja tiivis, mut-
ta myöhästymisiä ei tapahtunut, vaan työ eteni kokoajan. Koko prosessin aikana projek-
tinhallintakykyni ovat päässeet kehittymään, jonka myötä uskallan tulevaisuudessa tarttua
suurempiinkin projekteihin. Pääsin asetettuihin tavoitteisiin, ja minusta olisi mielenkiintois-
ta lähteä jatkamaan tutkimusta tuottamalla lisää konkreettisia kehitysehdotuksia työnanta-
jamaineen kehittämiseen ja tutkia näiden kehittämis ehdotusten toimeenpanoa. Tämän
tutkimuksen toteuttamiseen varatun ajan puitteissa saadut tulokset antavat yrityksille pe-
rusteltuja syitä ja ehdotuksia työnantajamaineen kehittämisen käynnistämiseen.

Lähteet

Ahmad, A. & Verma, D. 2016. Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. IUP Journal of Brand Management. March 2016, Issue 1. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=677312da-aef5-4469-a8b4-51da81978a77%40sessionmgr4004&vid=8&hid=4207>. Luettu: 3.5.2016.

Ammattinetti 2016. Majoituspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/9_ammattiala.jsessionid=BD72764D41A6E82FD36CA29A785A8A93. Luettu: 5.4.2016.

Argenti, P. & Druckenmiller, B. 2004. Reputation and the Corporate Brand. Corporate Reputation Overview. Winter 2004. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/abicomplete/docview/231499626/fulltextPDF/B6746C6EA690452EPQ/3?accountid=27436>. Luettu: 5.4.2016.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.

Fill, C. & Roper, S. 2012. Corporate Reputation. Brand and communication. Pearson Education Limited. England.

Griffin, Gerry 2002. Reputation Management. Capstone Publishing. Great Britain.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. WSOYpro. Helsinki.

Hepburn, S. 2005. Creating a winning employer reputation. Strategic HR Review. May & June 2005. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/abicomplete/docview/217168451/fulltextPDF/BA55CFEAF56A4BAEPQ/1?accountid=27436>. Luettu: 3.5.2016.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Yliopistopaino. Helsinki.

Jaakonaho, K. 2005. Mainettansa parempi? Suomalaisen ravintolan maine ja maineen johtaminen tarinayhteiskunnassa. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Haaga tutkimus. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Kelly Services 2011. Building a Strong Employer Brand at all times for a sustainable organization. Kelly Services. Luettavissa: <http://www.kellyservices.com.my/MY/Knowledge-Hub/Building-a-Strong-Employer-Brand/#.VwPtVvmLTIU>. Luettu: 5.4.2016.

Laki majoitus- ja ravitsemistoinnasta 28.4.2006/308.

Lampila, T. 18.10.2013. Identiteetti, imago, maine vai brändi 3/3. Helsingin Yrittäjien blogi. Helsingin Yrittäjät. Helsinki. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/helsinginyrittajat/tiedotus/blogi/identiteetti-imago-maine-vai-brandi-3-3>. Luettu: 15.3.2016.

Malati, N. & Sehgal, K. 2013. Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. IUP Publications. Luettavissa: <https://www.questia.com/read/1P3-3077898431/employer-branding-a-potent-organizational-tool-for>. Luettu: 5.4.2016

ManpowerGroup 2015. If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand. Candidate Preferences, Behaviors and Motivators. ManpowerGroup Solutions. Luettavissa: http://www.manpowergroupsolutions.com/manpowergroup-solutions/Home/resources/d75a3e7d-e060-4d6f-b8a7-922544249b46/MGS-RPO_EmployerBranding_WP_FINAL_060415.pdf. Luettu: 22.4.2016.

MaRa 2012. Matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetty. Valta-kunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi -projekti. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Luettavissa: <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravitsemisalan-tulevaisuuden-osaa>. Luettu: 15.3.2016.

MaRa 2015. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>. Luettu: 15.3.2016.

MaRa 2016. Matkailu- ja ravintola-alalle yli 4 000 uutta työpaikkaa. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Luettavissa: <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alalle-yli-4-000-uutta-tyopaikkaa>. Luettu: 4.4.2016.

Martin, G. 2007. Employer branding – time for some long and 'hard' reflections?. Teoksessa Humpage, S. (toim.). Employer branding. The latest fad or the future for HR?. s.

18–22. Research Insight. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
Luettavissa: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>. Luettu: 4.4.2016.

Opasmedia. Brändi. Suomen mediaopas. Luettavissa:
<http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>. Luettu: 20.4.2016.

Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Terveyskirjasto. Luettavissa:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013. Luettu: 4.4.2016.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma yrityksen voimavarana. UNIpress. Kuopio.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Hotellivaraukset. Majoitusala tutuksi. Restamark. Helsinki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

T-Media Oyj 2007. Työnantajamaine 2007 -tutkimus. T-Media Oyj & 15/30 Research Oy.
Luettavissa: <http://www.t-media.fi/tyonantajamaine-2007-tutkimus-hyva-ilmapiiri-palkkaa-tarkeampi/>. Luettu: 17.3.2016.

T-Media Oyj 2015. Työnantajakuva 2015 -tutkimus. T-Media Oyj. Luettavissa:
<http://www.t-media.fi/t-median-tyonantajakuva-2015-tutkimus-reaktor-on-suomen-maineikkain-tyonantaja/>. Luettu: 3.5.2016.

Tilastokeskus 2015. Informaation ja viestinnän toimialalla suurimmat keskiansiot vuonna 2013. Palkkarakenne 2013. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/pra/2013/pra_2013_2015-04-08_tie_001_fi.html. Luettu: 4.4.2016.

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vihmanen, L. 2014a. Tähdet kertovat hotellien laadun, -vai kertovatko sittenkään? Kunin-gaskuluttaja. Yle. Luettavissa: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/13/tahdet-kertovat-hotellien-laadun-vai-kertovatko-sittenkaan>. Luettu: 15.3.2016.

Vihmanen, L. 2014b. Netin hotellivaraussivustot: Asiakkaat haluavat tähtiä. Kuningaskulluttaja. Yle. Luettavissa: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/13/netin-hotellivaraussivustot-asiakkaat-haluavat-tahtia>. Luettu: 15.3.2016.

Wilska, E. 2014. Employer Branding as an effective tool in acquiring talents. Journal of Positive Management. 5.3.2014. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/abicomplete/docview/1628378905/812CD5F2832344D2PQ/19?accountid=27436>. Luettu: 22.4.2016.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko

Teema 1. Maine vs. imago vs. brändi

Mitä mielestänne tarkoittaa maine?

Mitä mielestänne tarkoittaa imago? Miten se eroaa maineesta?

Mitä mielestänne tarkoittaa brändi? Miten se eroaa maineesta?

Millä tavalla yrityksen maine vaikuttaa kulutukseesi?

Teema 2. Työnantajamaine

Mitä mielestänne tarkoittaa työnantajamaine?

Mistä kuulet työnantajamaineesta?

Mitä hyötyä on hyvästä työnantajamaineesta? Mitä haittaa huonosta?

Millä tavalla työnantajamaine vaikuttaa työnhakuusi?

Teema 3. Työnantajamaineen ulottuvuudet

Minkälaiset asiat vaikuttavat työnantajamaineeseen?

Millä tavalla työnantajamaineeseen vaikuttaa:

- Tuotteet, palvelut, brändit
- Tulos ja menestys
- Liiketoiminnan vastuullisuus
- Tulevaisuuden visio ja kehittäminen
- Työnantajavastuu
- Tunnelma ja viihtyvyys
- Esimiestyön ja johtamisen eettisyys?

Teema 4. Hotellialan työnantajan maine

Millä tavalla oman työnantajasi maine vaikuttaa sitoutumiseesi?

Millä tavalla työnantajamainetta kehitetään omalla työpaikallasi?

Millä tavalla työntekijänä vaikutat maineen kehittämiseen?

Teema 5. Työnantajamaineen kehittäminen

Miksi työnantajamaineen kehittäminen on tärkeää?

Miten yritykset voisivat kehittää omaa työnantajamainettaan?